



N° d'ordre :

Centre des Etudes Doctorales : Sciences Juridiques,
Economiques, Sociales, Chariaa et de Gestion

Formation Doctorale : Sciences Economiques et Gestion

Discipline : Sciences Economiques et Gestion

Spécialité : Sciences de Gestion

Laboratoire : Laboratoire de Recherche et d'Études en Management,
Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF)

Thèse pour l'obtention de DOCTORAT

Titre de la thèse

**Transfert des pratiques de gestion des ressources humaines dans les filiales
des multinationales**

Préparée par : Mme ALAOUI MEDARHRI Oum Kaltoum

Soutenue le 11 Février 2023 devant le jury :

Nom et Prénom	Grade	Etablissement	Qualité
EDDAKIR Abdellatif	PES	ENCG de Fès	Président-Directeur de thèse
MAAROUFI Abdelkader	PES	FSJES d'Oujda	Rapporteur
MARGHICH Abdellatif	PES	ENCG de Fès	Rapporteur
ERRABIH Samir	PES	ENCG de Fès	Suffragant
AOUAME Abdelouahab	PH	ENCG de Fès	Rapporteur
HELMi Driss	PH	ENCG d'Oujda	Examineur

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

سورة طه الآية 114

REMERCIEMENTS

Je devais atteindre l'âge de raison pour comprendre un exemple inspirant qui restera gravé dans ma mémoire à jamais. C'était un beau jour de printemps dans une ferme verdoyante où mon défunt père me demanda de contempler une fourmi puis commenta : « Regarde comment à chaque fois elle tombe puis se relève à nouveau. Là voilà maintenant en train de marcher sur le mur. Elle a relevé un défi et elle l'a réussi ». Les attitudes de la fourmi étaient révélatrices de confiance en soi, de persévérance et de résistance à des forces. Depuis lors, j'ai appris qu'il faut toujours aller jusqu'au bout de mes objectifs.

S'il y a moyen pour faire entendre ma voix, c'est en étant passionnée par la recherche scientifique. Le doctorat n'est pas un simple objectif mais c'est le défi d'une vie. Certes, c'était une épreuve personnelle et un parcours semé d'embûches mais une expérience gratifiante qui mérite d'être vécue.

En abord, je rends grâce à Dieu tout puissant de m'avoir aidé à aller au bout de ce modeste projet de thèse et à surmonter toutes les difficultés, les sentiments d'anxiété et de panique.

« La gratitude c'est de savoir que toutes les personnes qui croisent notre chemin sont nécessaires à notre évolution ».

Lume

C'était grâce à de grandes âmes que l'horizon s'est éclairci et que cette thèse a pu voir le jour. Ma gratitude est inégalée envers des personnes conjuguant leurs actions au plus-que-parfait.

Professeur EDDAKIR Abdellatif, je m'estime chanceuse de l'avoir en tant que directeur de thèse. Je ne le remercierai jamais assez pour la confiance, le soutien qu'il m'a apporté, l'orientation et le temps qu'il n'a jamais épargné pour m'encourager et aller de l'avant. Ces facteurs ont constitué un apport considérable sans lesquels cette thèse n'aurait pas pu être menée au bon port. Qu'il trouve dans ce travail un hommage vivant à sa haute personnalité.

Tous mes remerciements vont directement aux éminents membres de jury d'avoir accepté d'examiner mon travail de recherche. Je m'astreins donc à un devoir de reconnaissance à leurs égards. Ma gratitude est adressée aux professeurs M. **MARGHICH Abdellatif**, M.

ERRABIH Samir, M. AOUAME Abdelouahab en qualités d'enseignants chercheurs à l'ENCG de Fès. Je tiens également à remercier chaleureusement les professeurs **M. MAAROUFI Abdelkader et M. Helmi Driss** en tant que membres externes du jury en provenance respectivement de la FSJES d'Oujda et de l'ENCG d'Oujda.

Durant la réalisation de mes enquêtes, plusieurs personnes ressources se sont mobilisées pour faciliter la recherche des répondants et partager avec moi leurs expériences de terrain. Je suis bénie d'avoir enquêté auprès des DRH de haut calibre et des cadres parfaitement qualifiés. Je ne peux que les remercier pour leur disponibilité et la générosité dont ils ont fait preuve malgré leurs engagements contraignants.

C'est à la mémoire de mon cher père que je dédie cette thèse. Je ne savais pas cette nuit-là où il m'a demandé de candidater aux laboratoires de recherches que c'était son dernier souhait avant un départ brusque et inattendu. Que mon dévouement soit en témoignage de son amour et de ses sacrifices. J'espère avoir honoré mon engagement et qu'il est fier de moi.

Une dédicace spéciale à une personne particulière qui illumine ma vie et qui lui donne un sens. Il est vrai que rien ne peut remplacer l'amour maternel. Ses prières, sa tendresse et sa compassion boostaient mon énergie pour tenir le bon bout. Cette aventure ne pouvait ni commencer ni prendre fin sans ma chère mère. Elle est tout simplement la raison de mon succès.

Je dédie cette thèse aussi à mes frères Hicham et Rachid qui ne cessent jamais de me prêter leurs appuis. Ils sont mes idoles, ma source de paix et de consolidation. Je les remercie pour leurs conseils et leurs encouragements durant ce long parcours.

Une pensée particulière à mes grands-parents qui habitent à jamais mon cœur. Je dédie ce modeste travail à leurs belles âmes.

Mes remerciements vont également à tous les membres de ma famille et à mes amies.

Finalement, merci à tous ceux ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

« Parfois, les mots ne suffisent pas pour exprimer ce qu'on ressent »

Mazouz Hacène

SOMMAIRE

SOMMAIRE	IV
LISTE DES SIGLES	VI
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES	XII
RESUME	XV
ABSTRACT	XVI
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE	11
LE TRANSFERT DES PRATIQUES DE GRH DANS LES FILIALES DES MULTINATIONALES : REVUE DE LA LITTERATURE	11
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	12
CHAPITRE I : LES ENJEUX DE LA GRH INTERNATIONALE ET LES PARTICULARITES DU TRANSFERT DE SES PRATIQUES DANS LES FILIALES DES MULTINATIONALES	14
INTRODUCTION	14
1. <i>Les grands défis de la GRH au sein des multinationales</i>	16
2. <i>Le transfert des pratiques de la GRHi dans une perspective de relations sièges-filiales</i>	37
3. <i>Le processus de transfert des pratiques de la GRH internationale</i>	78
4. <i>Les réponses managériales optimales à la contextualité des filiales</i>	83
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE	93
CHAPITRE II : L'IMPACT DES RELATIONS SIEGES-FILIALES SUR L'EFFICACITE DU TRANSFERT DES PRATIQUES RHI	95
INTRODUCTION	95
1. <i>Les relations sièges-filiales dans les firmes multinationales afférentes au transfert des pratiques de GRHi</i>	96
2. <i>Les différentes contributions des filiales des multinationales à la favorisation du transfert des pratiques de la GRHi</i>	124
3. <i>L'appropriation des outils marketing RH : Un levier clé d'efficacité des pratiques RH transférées</i>	130
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	148
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	149
SECONDE PARTIE	152
LE TRANSFERT DES PRATIQUES DE GRH DANS LES FILIALES DES MULTINATIONALES : ETUDES EMPIRIQUES	152
INTRODUCTION DE LA SECONDE PARTIE	153
CHAPITRE III : TERRAIN D'ETUDES RETENU, CHOIX EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIQUES, ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ENQUETE QUALITATIVE	154
INTRODUCTION	154
1. <i>Le terrain d'étude privilégié</i>	155
2. <i>La posture épistémologique et le positionnement méthodologique inhérent à l'étude qualitative</i>	160
3. <i>Analyse des résultats de l'étude qualitative auprès des DRH des filiales des multinationales hôtelières enquêtées</i>	188

4. <i>Discussion des résultats de l'étude qualitative</i>	269
CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE	283
CHAPITRE IV : METHODOLOGIE RETENUE, ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ETUDE QUANTITATIVE	284
INTRODUCTION	284
1. <i>L'étude exploratoire des données de l'enquête quantitative</i>	285
2. <i>L'étude confirmatoire des données quantitatives</i>	307
3. <i>Analyse des résultats de l'étude quantitative auprès des cadres des filiales des multinationales hôtelières bénéficiaires des pratiques RH transférées</i>	317
4. <i>Discussion des résultats de l'étude quantitative</i>	372
CONCLUSION DU QUATRIEME CHAPITRE	376
CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE	377
CONCLUSION GENERALE	379
ANNEXES	389
ANNEXE 1 : LETTRE DE PARTICIPATION A UNE RECHERCHE DOCTORALE	389
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE A LA DRH DE LA FILIALE DE LA MULTINATIONALE HOTELIERE	390
ANNEXE 3 : CAPTURE D'ECRAN DE L'ENCODAGE SUR NVIVO 10	393
ANNEXE 4: NOMBRE DE NŒUDS ET DE REFERENCES PAR SOURCES	394
ANNEXE 5 : ARBORESCENCE DU NŒUD PARENT « DISTANCES ENTRAVANT LE TRANSFERT DES PRATIQUES RH »	394
ANNEXE 6 : ARBORESCENCE DU NŒUD ENFANT « PERSPECTIVES D'AMELIORATION DES PRATIQUES RH TRANSFEREES »	395
ANNEXE 7 : ENQUETE DE SATISFACTION AUPRES DES CADRES BENEFICIAIRE DES PRATIQUES RH TRANSFEREES PAR LES SIEGES DES MULTINATIONALES HOTELIERES	396
ANNEXE 8 : CAPTURE D'ECRAN D'UNE PARTIE DE LA BASE DE DONNEES SUR SPSS STATISTIC 21	403
ANNEXE 9 : CAPTURES D'ECRAN D'UN RESULTAT DE L'ECHELLE 1 OBTENU PAR LE LOGICIEL SPSS STATISTIC 21	403
ANNEXE 10 : CAPTURE D'ECRAN DU MODELE DE MESURE DE LA TROISIEME ECHELLE OBTENU PAR SPSS AMOS 21	404
ANNEXE 11 : CAPTURE D'ECRAN DES RESULTATS D'AJUSTEMENT DU MODELE DE MESURE DE LA TROISIEME ECHELLE	404
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	405
TABLE DE MATIERES	419

LISTE DES SIGLES

ACP	: Analyse en Composantes Principales
ADA	: American with Disabilities Act
AFC	: Analyse Factorielle Confirmatoire
AFE	: Analyse Factorielle Exploratoire
AIC	: Akaike Information Criterion
AT	: Accidents de Travail
AVE	: Average Variance Extracted
CAP	: Capacité d’Absorption
CAGET	: Culturelle, Administrative, Géographique, Economique, Technologique
CDD	: Contrat à Durée Déterminée
CDI	: Contrat à Durée Indéterminée
CFI	: Comparative Fit Index
CHI	: Chaîne Hôtelière Internationale
FMI	: Fond Monétaire International
CNSS	: Caisse Nationale de Sécurité Sociale
CNUCED	: Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
CSP	: Catégorie Socio-Professionnelle
CV	: Curriculum Vitae
DG	: Directeur Général
DI	: Degré d’Institutionnalisation
DRH	: Directeur des Ressources Humaines
EMN	: Entreprise Multinationale
EPRG	: Ethnocentrisme, Polycentrisme, Régiocentrisme, Géocentrisme
FMH	: Filiales des Multinationales Hôtelières
FMN	: Firmes Multinationales

GED	: Gestion Electronique des Documents
GHI	: Groupe Hôtelier International
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
GRHi	: Gestion des Ressources Humaines Internationales
HACCP	: Hazard Analysis Critical Control Point
HCP	: Haut- Commissariat aux Plans
IDE	: Investissements Directs Etrangers
KMO	: Kaiser, Meyer, Olkin
MES	: Méthodes d'Equations Structurelles
MRH	: Marketing des Ressources Humaines
NFI	: Normed Fit Index
NNFI	: Non Normed Fit Index
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economique
ONU	: Office des Nations Unies
PIB	: Produit Intérieur Brut
RH	: Ressources Humaines
RHi	: Ressources Humaines Internationales
RMR	: Root Mean Square Residual
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
RSE	: Responsabilité Sociale des Entreprises
SBF	: Société des Bourses Françaises
SIRH	: Système d'Information des Ressources Humaines
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée
TBS	: Tableaux de Bords Sociaux
TRD	: Transfert-Relation Durable
VAE	: Validation des Acquis par l'Expérience

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: L'évolution des attentes des salariés	18
Tableau 2: Diverses pressions institutionnelles inhérentes au contexte local	48
Tableau 3: Les différents attributs créant des distances	70
Tableau 4: Les sept dimensions de F. Trompenaars et C.H.Turner	74
Tableau 5: Les orientations stratégiques liées au processus du transfert.....	82
Tableau 6: Les différentes définitions de la culture organisationnelle	88
Tableau 7: Les quatre stratégies classiques d'internationalisation de GRHi dans les entreprises multinationales	105
Tableau 8: Les implications des trois stratégies culturelles sur la GRH	108
Tableau 9: Liste des principaux mécanismes de coordination	116
Tableau 10: Les différents modes possibles de la coordination	116
Tableau 11: Les différents mécanismes du contrôle	120
Tableau 12: Typologies des filiales.....	125
Tableau 13: les différents rôles possibles des unités locales	126
Tableau 14: Le marketing mix de la fonction RH	133
Tableau 15: Indicateurs du bilan social	141
Tableau 16: Les principaux thèmes des tableaux de bord sociaux.....	142
Tableau 17: Tableau : Paradigmes épistémologiques de la recherche	163
Tableau 18: Présentation des thèmes abordés dans le guide d'entretien	171
Tableau 19: Durée des entrevues déroulées avec les DRH des filiales des multinationales hôtelières.....	175
Tableau 20: Echantillon retenu pour l'enquête qualitative ciblant les FMN hôtelières	179
Tableau 21: Les principaux thèmes contenus dans le guide d'entretien semi-directif.....	188
Tableau 22: Verbatims sur les raisons d'être du transfert des pratiques RH.....	194
Tableau 23: Verbatims sur le changement de contenu des formations transférées	243
Tableau 24: L'échelle de mesure du rôle du marketing RH dans l'adoption des pratiques RH transférées.....	293
Tableau 25: L'échelle de mesure de la capacité d'absorption des pratiques RH transférées	294
Tableau 26: Le degré d'institutionnalisation des nouvelles pratiques RH transférées à la filiale par ses collaborateurs	294
Tableau 27: La relation transfert des pratiques RH-développement d'une relation durable au sein de la filiale de la multinationale hôtelière	295
Tableau 28: Genre des cadres participant à l'enquête	297
Tableau 29: Age des DRH des filiales marocaines	298
Tableau 30: Postes actuels exercés par les cadres enquêtés	299
Tableau 31: Indicateurs du coefficient alpha de Cronbach	306
Tableau 32: Les principaux indices absolus	312
Tableau 33: Les principaux indices incrémentaux	313
Tableau 34: Les principaux indices de parcimonie	314
Tableau 35: Composantes de l'échelle 1	318
Tableau 36: La matrice de corrélation de l'échelle 1	319
Tableau 37: Matrice de signification unilatérale de corrélation de l'échelle 1	319
Tableau 38: Les indices KMO des variables de l'échelle 1	320

Tableau 39: Les communalités initiales et après extraction des variables de l'échelle 1	321
Tableau 40: Variance totale expliquée de l'échelle 1	321
Tableau 41: Les contributions factorielles des items de l'échelle 1	322
Tableau 42: Composantes de l'échelle 2	322
Tableau 43: Matrice de corrélation de l'échelle 2	323
Tableau 44: Matrice de signification unilatérale de corrélation de l'échelle 2	323
Tableau 45: Les indices KMO des variables de l'échelle 2	324
Tableau 46: Les communalités initiales et après extraction des variables de l'échelle 2	324
Tableau 47: Variance totale expliquée de l'échelle 2	325
Tableau 48 : Test de corrélation non paramétrique de Rho de Spearman de l'échelle 2	326
Tableau 49: Les contributions factorielles des items de l'échelle 2 après rotation	326
Tableau 50: Composantes de l'échelle 3	327
Tableau 51: Matrice de corrélation de l'échelle 3	328
Tableau 52: Matrice de signification unilatérale de corrélation de l'échelle 3	328
Tableau 53: Les indices KMO des variables de l'échelle 3	329
Tableau 54: Les communalités initiales et après extraction des variables de l'échelle 3	330
Tableau 55: Variance totale expliquée de l'échelle 3	330
Tableau 56: Test de corrélation non paramétrique de Rho de Spearman de l'échelle 3	331
Tableau 57: Les contributions factorielles des items de l'échelle 3 après rotation	332
Tableau 58: Composantes de l'échelle 4	333
Tableau 59: Matrice de corrélation de l'échelle 4	333
Tableau 60: Matrice de signification unilatérale de corrélation de l'échelle 4	333
Tableau 61: Les indices KMO des variables de l'échelle 4	334
Tableau 62: Les communalités initiales et après extraction des variables de l'échelle 4	334
Tableau 63: Variance totale expliquée de l'échelle 4	334
Tableau 64: Les contributions factorielles des items de l'échelle 4	335
Tableau 65: Fiabilité des échelles	336
Tableau 66: Statistiques descriptives de la disponibilité d'informations relatives aux pratiques RH transférées	337
Tableau 67: Statistiques descriptives de la disponibilité des capacités suffisantes	338
Tableau 68: Statistiques descriptives de la disponibilité des personnes ressources et des pratiques RH pertinentes	338
Tableau 69: Statistiques descriptives de l'impact de l'ambiance dans la filiale sur le climat de transfert des pratiques RH	339
Tableau 70: Statistiques descriptives de la conception des pratiques RH transférées en tant qu'une récompense des performances au travail	339
Tableau 71 : Statistiques descriptives de l'impact de la culture organisationnelle sur le transfert des pratiques RH	340
Tableau 72: Statistiques descriptives de l'impact de l'apprentissage interculturel sur la rétention des pratiques RH transférées	340
Tableau 73: Statistiques descriptives de l'intégration des principes de la RSE	341
Tableau 74: Statistiques descriptives de la pertinence des connaissances transmises	341
Tableau 75: Statistiques descriptives du développement des compétences	342
Tableau 76 : Statistiques descriptives de la prise en considération des motivations financières	342
Tableau 77: Statistiques descriptives de la prise en considération des motivations non financières ..	343

Tableau 78: Statistiques descriptives de la capacité d'absorption de l'approche genre	343
Tableau 79: Statistiques descriptives de la capacité d'absorption de la pratique «Insertion des personnes handicapées »	344
Tableau 80: Statistiques descriptives de la capacité d'absorption de la pratique « équilibre vie professionnelle-vie privée »	344
Tableau 81 : Statistiques descriptives de la capacité d'absorption de la pratique « empowerment »	345
Tableau 82: Statistiques descriptives de la capacité d'absorption de la pratique « formation »	345
Tableau 83: Statistiques descriptives de la capacité d'absorption de la pratique « Reconnaissance »	346
Tableau 84: Statistiques descriptives de la capacité d'absorption de la pratique « Sécurité du personnel »	346
Tableau 85: Statistiques descriptives d'engagement envers les nouvelles pratiques RH transférées .	347
Tableau 86: Statistiques descriptives d'attachement psychologique envers les pratiques RH transférées	348
Tableau 87: Statistiques descriptives de dépendance envers les pratiques RH adoptées	348
Tableau 88: Statistiques descriptives de reconnaissance envers les managers.....	349
Tableau 89: Statistiques descriptives du degré de satisfaction des formations transférées	349
Tableau 90: Statistiques descriptives du degré de satisfaction des pratiques relatives à l'équilibre vie professionnelle-vie privée	350
Tableau 91: Statistiques descriptives du degré de satisfaction des pratiques relatives à l'approche genre	350
Tableau 92: Statistiques descriptives du degré de satisfaction des pratiques relatives à l'empowerment	351
Tableau 93: Statistiques descriptives du degré de satisfaction des pratiques relative à la sécurité du personnel	351
Tableau 94: Statistiques descriptives de la conformité aux règles formelles imposées par le siège ...	352
Tableau 95: Statistiques descriptives de satisfaction à l'égard de la pratique	353
Tableau 96: Statistiques descriptives de satisfaction à l'égard de la pratique « Insertion des personnes handicapées »	353
Tableau 97: Statistiques descriptives de souhait de transfert permanent des pratiques RH en provenance des sièges	354
Tableau 98: Statistiques descriptives de développement de sentiment d'appartenance grâce aux pratiques RH transférées	354
Tableau 99: Statistiques descriptives de maintien du travail longtemps dans la filiale de la multinationale hôtelière.....	355
Tableau 100: Composantes de l'échelle 1 après la purification	356
Tableau 101: Propriétés psychométriques de l'échelle « rôle du marketing RH dans l'adoption des pratiques RH transférées »	357
Tableau 102: Composantes de l'échelle 2 après la purification	359
Tableau 103: Propriétés psychométriques de l'échelle « la capacité d'absorption des pratiques RH transférées ».....	359
Tableau 104: Composantes de l'échelle 3 après la purification	360
Tableau 105: Propriétés psychométriques de l'échelle « degré d'institutionnalisation des pratiques RH par les collaborateurs des filiales ».....	361
Tableau 106: Composantes de l'échelle 4 après la purification	363

Tableau 107: Propriétés psychométriques de l'échelle « la relation transfert des pratiques RH-développement d'une relation durable au sein des filiales »	363
Tableau 108: La validité discriminante de l'ensemble des variables latentes	364
Tableau 109: Résultats des effets directs testés.....	366
Tableau 110: Le modèle structurel à effets indirects.....	368

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Le modèle de GIRH.....	20
Figure 2: Modèle de Porter et Lawler (1968).....	51
Figure 3: La nouvelle version du processus d'internationalisation	69
Figure 4: Modèle contextuel de la GIRH	77
Figure 5: Le processus de transfert des connaissances.....	78
Figure 6: Les trois niveaux de la culture	87
Figure 7: Les facteurs d'influence dans les situations de management interculturel	91
Figure 8: Le processus d'apprentissage interculturel	92
Figure 9: Modèle de la capacité d'absorption selon Minbaeva et alii (2003)	138
Figure 11: Les liens entretenus entre le contexte local, les relations siège-filiales, le marketing RH et l'efficacité du transfert des pratiques de GRH dans les filiales de multinationales	150
Figure 12: Les étapes classiques de la démarche hypothético-déductive.....	167
Figure 13: Nuages de mots du sous-nœud « les pratiques RH adoptées en hôtellerie »	189
Figure 14: Surface du Nœud « les pratiques RH liées au secteur hôtelier »	190
Figure 15: La dynamique du transfert des pratiques RH par filiales.....	192
Figure 16: Surface du nœud parent : « Best practices RH transférées » par nombre d'encodage des sous-nœuds	194
Figure 17: Croisement matriciel entre les types de formations par filiales	199
Figure 18: Surface du nœud parent « Modes d'identification des besoins en formations ».....	203
Figure 19: Encodage par élément des difficultés de transfert de l'approche genre.....	205
Figure 20: Croisement matriciel entre les pratiques locales et les pratiques transférées liées à l'approche genre par filiales	206
Figure 21: Croisement entre les pratiques d'approche genre transférées par filiales	208
Figure 22: Croisement matriciel entre les pratiques transférées liées à l'équilibre vie professionnelle-vie privée par filiales	209
Figure 23: Croisement matriciel entre les pratiques locales afférentes à l'équilibre vie professionnelle-vie privée par filiales	211
Figure 24: Croisement matriciel entre le transfert de la pratique insertion professionnelle des personnes handicapées et les infrastructures mises en place.....	212
Figure 25: croisement matriciel entre la perception de sous-qualification des personnes handicapées et les initiatives locales par filiales.....	212
Figure 26: Croisement matriciel entre les pratiques transférées liées à l'empowerment par filiales ..	214
Figure 27: Graphique d'encodage des initiatives locales de la pratique empowerment.....	215
Figure 28: Surface des types de pratiques transférées liées à la reconnaissance par nombre d'encodage	216
Figure 29: Surface des pratiques de sécurité au travail déployées dans les filiales.....	218
Figure 30: Croisement matriciel entre les pratiques de sécurité transférées pré-Covid par filiales	219
Figure 31: Croisement matriciel entre les pratiques de sécurité transférées post-Covid par filiales...	220
Figure 32: Graphique d'encodage de mise en place des comités d'hygiènes par filiales.....	221
Figure 33: Surface des types de distances culturelles impactant le transfert des pratiques RH	222
Figure 34: Requête de croisement matriciel des distances culturelles par filiales.....	226
Figure 35: Surface des distances économiques impactant le transfert des pratiques RH	227

Figure 36: Croisement matriciel entre les types de distances législatives par filiales	228
Figure 37: Croisement matriciel entre les types de pratiques RH centralisées par filiales.....	230
Figure 38: Croisement matriciel entre les pratiques RH ethnocentriques par filiales	232
Figure 39: Croisement matriciel entre les pratiques RH géocentriques par filiales	233
Figure 40: Croisement matriciel entre les pratiques RH polycentriques par filiales	234
Figure 41: Requête de croisement matriciel entre les retombées négatives de la crise pandémiques par filiales	235
Figure 42: Croisement matriciel entre les retombées négatives de la crise pandémique par filiales ..	236
Figure 43: Surface de convergence, de divergence et d'hybridation des pratiques RH transférées	238
Figure 44: Graphique d'encodage de la convergence de la reconnaissance par filiales.....	238
Figure 45: Graphique d'encodage de la convergence de l'équilibre vie professionnelle-vie privée par filiales	239
Figure 46: Croisement matriciel entre les approches d'internationalisation des activités de formations par filiales	239
Figure 47: Croisement matriciel entre les approches d'internationalisation des pratiques de la sécurité du personnel par filiales	240
Figure 48: Croisement matriciel entre les approches d'internationalisation des pratiques de l'approche genre et les filiales enquêtées	240
Figure 49: Graphique d'encodage de la convergence de l'empowerment par filiales	241
Figure 50: Graphique d'encodage de la divergence de l'insertion professionnelle des personnes handicapées par filiales	241
Figure 51: Croisement matriciel entre les marges de manœuvres liées aux pratiques hybrides par filiales	242
Figure 52: Nuages de mots du nœud « Culture organisationnelle ».....	244
Figure 53: Croisement matriciel entre les pratiques liées à l'apprentissage interculturel par filiales .	246
Figure 54: Croisement matriciel entre les types d'organisation géographique des multinationales par filiales	248
Figure 55: Croisement matriciel entre les avantages d'organisation en sièges régionaux par filiales	248
Figure 56: Croisement matriciel entre les impacts positifs et négatifs d'une organisation internationale par filiales impactées	249
Figure 57: Croisement matriciel entre les mécanismes de coordination des relations sièges-filiales .	251
Figure 58: Croisement matriciel entre les mécanismes de diffusion des pratiques RH par filiales	252
Figure 59: Croisement matriciel entre les mécanismes de contrôle des pratiques RH transférées par filiales	253
Figure 60: Croisement matriciel des efforts entrepris par les filiales favorisant le transfert des pratiques RH	255
Figure 61: Croisement matriciel entre le changement et le maintien de la stratégie RH émergente par filiales	257
Figure 62: Croisement matriciel entre les pratiques du marketing RH liées au processus du transfert des pratiques RH par filiales	258
Figure 63: Croisement matriciel entre les formes d'expression de la motivation par la capacité d'absorption par filiales.....	260
Figure 64: Graphique d'encodage d'une faible motivation par la capacité d'absorption.....	261
Figure 65: Surface du nœud parent « Perception de l'efficacité des pratiques RH transférées ».....	262
Figure 66: Croisement matriciel entre les indicateurs liés au degré d'institutionnalisation des pratiques RH transférées par filiales	263

Figure 67: Requête de croisement des pratiques RH implantées par filiales	265
Figure 68: Requête de croisement des pratiques RH internalisées par filiales.....	265
Figure 69: Requête de croisement des pratiques RH intégrées par filiales	266
Figure 70: Croisement matriciel entre les perspectives d'amélioration des pratiques RH transférées par filiales	267
Figure 71: Démarche méthodologique pour développer les échelles de mesure.....	286
Figure 72: Les différentes méthodes de sélection d'un échantillon	295
Figure 73: Catégories des métiers	298
Figure 74: Ancienneté dans le secteur hôtelier.....	298
Figure 75: Ancienneté dans les filiales des multinationales.....	299
Figure 76: Scree plot de l'échelle 1	321
Figure 77: Scree plot de l'échelle 2.....	325
Figure 78: Scree plot de l'échelle de mesure 3.....	331
Figure 79: Scree plot de l'échelle de mesure 4.....	335
Figure 80: Le modèle de mesure initial de l'échelle MRH	358
Figure 81: Le modèle de mesure retenu de l'échelle MRH.....	358
Figure 82 : Le modèle retenu de l'échelle CAP	360
Figure 83: Le modèle initial de l'échelle CAP.....	360
Figure 84: Modèle de mesure retenu de l'échelle DI.....	362
Figure 85: Modèle de mesure initial de l'échelle DI.....	362
Figure 86: Modèle de mesure retenu pour l'échelle TRD.....	364
Figure 87: Modèle de mesure initial pour TRD	364
Figure 88: Le modèle structurel	365
Figure 89: Modèle structurel à effets directs.....	367
Figure 90: Modèle structurel à effets indirects.....	369
Figure 91: Modèle structurel final	370
Figure 92: Modèle final de l'étude quantitative	371
Figure 93: Modèle final de transfert des pratiques RH dans les filiales des multinationales	375

RESUME

Il est indubitable que la gestion internationale des ressources humaines se considère comme un fer de lance de toute stratégie de développement des firmes multinationales. Face à la diversité des souverainetés nationales, ce travail de recherche se veut une analyse réflexive des processus des pratiques RH transférées dans les filiales des multinationales. Si un ensemble de facteurs locaux, organisationnels et relationnels entrent en jeu, il nous paraît opportun d'étudier le rôle des relations sièges-filiales et du marketing RH dans la favorisation des pratiques RH transférées. En effet, l'évaluation des comportements des acteurs des sièges et de leurs filiales et l'impact de l'institutionnalisation des pratiques RH transférées en fonction de chaque approche utilisée constituent les principaux résultats obtenus. Dans cette perspective, le positionnement épistémologique retenu se veut aménagé nécessitant dans une première étude une véritable immersion avec les acteurs du terrain pour comprendre les tenants et les aboutissants du transfert des pratiques RH dans le contexte marocain en provenance de plusieurs pays d'origines. Une seconde étude a pour principale visée de confirmer les propos des interviewés et d'examiner auprès des bénéficiaires directs de ces pratiques RH transférées les degrés d'efficacité atteints.

Mots clés :

Gestion internationale des ressources humaines, firmes multinationales, filiales, transfert des pratiques RH, souverainetés nationales, relations siège-filiales, marketing RH, efficacité.

ABSTRACT

It is of no doubt that the international human resources management practices are being considered as a spearhead strategic development of multinational firms. As we face national sovereignties ; the purpose of this research is to offer a reflexive analysis of the processes of the human resources practices which are transferred to the subsidiaries of the multinationals. If many local, organisational and relational factors are gathered all together, it is of paramount important to study the role of the relationships between the headquarters and the subsidiaries and the human resources marketing by favoring the transfer. In fact, the assessment of the different actors behaviors and the impact of the institutionnalisation related to every human resources management practice constitute the main result obtained. Within this perspective, the epistemological positioning adopted is focused on combined research methods paradigm. This requires in the primary investigation a real immersion with the actors in the field to understand the ins and outs of the transfer of human resources management practices in the Moroccan context from several countries of origins. The second investigation has the main aim to confirm the statements of the interviewees and to examine within the direct beneficiaries of these transferred practices the degrees of the effectiveness achieved.

Key words

The international human resources management, the multinational firms, the subsidiaries, the transfer of the human resources management practices, the national sovereignties, the relationships between the headquarters and subsidiaries, the human resources management marketing, the effectiveness.

INTRODUCTION GENERALE

Sous l'effet de la mondialisation, l'épisode de développement international des firmes se poursuit en continu dans un monde agile investissant massivement dans l'accès aux ressources et à la technologie (Dunning et Lundan, 2008). Nous assistons même à des marchés globalisés suscitant de multiples stratégies d'internationalisation pour faire face à une rude concurrence (Colvic et Mayrhofer, 2008 ; Buckley et Ghauri, 2004). Dans un tel contexte, les multinationales n'hésitent pas à conquérir de nouveaux marchés dotés d'une forte demande (Mucchielli, 1987).

Selon les statistiques de l'édition 2017 fournies par la CNUCED (la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement), nous comptons actuellement plus de 100 000 firmes multinationales dans le monde, ce qui explique une pénétration des marchés étrangers internationaux de plus en plus évolutive. Cette expansion internationale des firmes multinationales répond aux impératifs de la globalisation au niveau d'intégration perpétuelle des marchés, d'émergence des pays et de révolution des technologies. Dès lors, la croissance économique est soutenue par des investissements directs étrangers, qui selon le FMI (le fond monétaire international), doivent représenter une relation à long terme entre les pays d'origine et les pays d'accueil. A une échelle plus large ne se limitant pas uniquement aux pays développés, nombreuses sont les entreprises issues des marchés émergents qui détiennent une part capitale de compétitivité à l'échelle mondiale (Banderia-de-Mello et al, 2015 ; Guvero-Cazzura et al, 2016).

Néanmoins, la crise de la Covid-19 a provoqué des bouleversements économiques impactant directement l'environnement de l'investissement international. En nous basant sur les tendances du rapport annuel d'investissement dans le monde publié par la CNUCED, une chute d'investissements en 2020 signale une situation alarmante en total mondial. Le redressement des flux mondiaux d'investissements marque fortement l'année 2021 et se manifeste par une augmentation de 64% en comparaison avec l'année précédente enregistrant ainsi 1580 milliards de dollars. Il est donc parfaitement évident que la conjoncture oriente l'intensité d'expansion internationale des multinationales.

Au Maroc, le nombre exact des filiales n'est disponible dans aucune source officielle. En revanche, les estimations des grands opérateurs se situent aux alentours d'un milliers de

firmes multinationales desquelles dépendent les filiales marocaines grâce à son environnement propice et drainant des investisseurs étrangers¹. Nonobstant sa pire récession économique, les investissements directs étrangers en direction du Maroc rebondissent en 2021 avec un flux d'IDE entrant déclaré de 1.4% du PIB par le FMI, soit une progression de 0.3% par rapport à l'année 2020. La France demeure le premier investisseur européen avec un flux net estimé à six milliards de Dirhams. Selon les résultats communiqués par l'office des changes portant sur la position extérieure globale du royaume, ce sont les activités immobilières, les industries manufacturières et les activités financières et d'assurance qui représentent les secteurs les plus concernés par les encours d'IDE². L'extrait du discours de sa majesté Mohamed VI corrobore l'attractivité territoriale auprès des investisseurs étrangers :

« Par ailleurs, malgré la crise et ses retombées, la confiance placée dans notre pays et dans le dynamisme de son économie se confirme et se consolide, comme l'attestent la hausse, jusqu'au mois d'août dernier, des investissements directs étrangers estimés à 16%, et l'augmentation des transferts des MRE a atteint environ 46% à la même période ».

Extrait du discours royal au Parlement le 8 Octobre 2021

Si des secteurs ont tiré profit de la crise, le secteur touristique en l'occurrence les entreprises opérant dans l'hébergement et la restauration se voient diminuer leurs activités de 50%. Elles sont au nombre de 27% les structures hôtelières ayant assisté à une fermeture temporaire et 3.5% ayant été condamnées à un arrêt définitif³. Pour des raisons relatives aux capacités financières davantage amoindries, les acteurs du secteur appellent à une politique fiscale incitative faisant rehausser le volume des investissements étrangers⁴.

Dans ce nouveau paysage économique marqué par une crise sanitaire inédite et de nombreuses mutations organisationnelles sans précédent, il est plus que jamais temps pour les grandes firmes multinationales d'exploiter leurs propres capacités organisationnelles en vue d'une réorientation de leurs visions stratégiques. Si l'enjeu de l'expansion internationale continue à persister avec plus de réactivité, le pari ne peut être gagné sans détenir deux types de capacités à savoir la capacité d'obtention de multiples avantages compétitifs rares et difficilement imitables ainsi que la capacité de transférer son capital de connaissances distinctives dans de nouveaux marchés internationaux (Sparrow& al, 2004).

¹ Informations tirées du site du journal électronique : <https://economie-entreprises.com/> à la date du 15 Juin 2021.

² Informations tirées du site du journal électronique : <https://lematin.ma/> à la date du 30 Juillet 2022.

³ D'après une enquête menée auprès du Haut-Commissariat au Plan en Janvier 2021.

⁴ Informations tirées du site du journal électronique : <https://medias24.com/> à la date du 11 Février 2021.

Aujourd'hui, l'économie du savoir s'impose comme une nécessité impérieuse à l'accélération d'apprentissage des filiales optant pour un changement des répertoires potentiels (Huber, 1991). Les multinationales l'ont bien compris, l'obtention des avantages compétitifs dépend amplement de la perception des connaissances organisationnelles transférées dans leurs établissements à l'étranger. Déjà en 1967, Bakke a conclu que le développement des connaissances suscite une utilisation efficace et efficiente des ressources pour une meilleure réalisation des objectifs organisationnels.

Un des défis majeurs des firmes multinationales est de se faire concurrence en se basant sur leurs atouts internes (Ulrich & Lake, 1990). Etant considérées une partie intégrante des connaissances organisationnelles, le transfert des pratiques de gestion des ressources humaines s'articule autour d'un ensemble d'habiletés à détenir par les sociétés mères des multinationales précédant toute décision de transfert vers leurs filiales (Liu, 2004). De cette manière, ces connaissances de types « pratiques de GRH » ne peuvent se transférer que si elles correspondent à des ressources et à des compétences liées à la GRH que l'on veut répliquer et exploiter à travers la firme multinationale (Szulanski, 1996 & Schulz, 2001).

Avec l'internationalisation des entreprises, le transfert des pratiques de GRH paraît un facteur déterminant d'accès des filiales à des ressources organisationnelles uniques et indisponibles localement (Foss & Pedersen, 2002, Bartlett & Ghoshal, 1989). Taylor et al (1996) stipulent que les politiques de GRH ne doivent être transférées que lorsque les dirigeants croient que les ressources de la compagnie mère en matière de GRH assurent des sources importantes d'avantages comparatifs et sont critiques vis-à-vis du succès des opérations des filiales.

Dans cette conception, Minbaeva et al (2003) définissent le transfert des politiques et des pratiques de GRH comme « *un processus mené entre des unités organisationnelles qui comprend plusieurs étapes, à partir de l'identification des connaissances, en passant par leur transfert concret, jusqu'à leur utilisation par l'unité réceptive* ».

Selon Dowling, Schuler et Welch (1993), il s'agit de l'interaction entre les différentes activités de GRH, la gestion des divers types d'employés et d'opérations dans un contexte international. Pour Taylor (1996), la GRH internationale rassemble la totalité des activités, des fonctions, des mesures et des processus visant à mobiliser et à développer les ressources humaines sur un plan international. De leurs côtés, d'autres auteurs soulignent la contribution marquante de la GRH internationale en termes de performance de l'entreprise multinationale (Bournois, Defelix et Retour, 2000). Toutes ces définitions renvoient à la complexité de la

GRHi au regard du multiculturalisme⁵ et de la dispersion géographique qui constituent ses principales caractéristiques (Adler, 1983).

Dans tous les secteurs d'activités, l'avantage concurrentiel est plus significatif lorsque le savoir organisationnel lié à la GRH est spécifique et non imitable en comparaison avec celui possédé par les entreprises concurrentes (Flood et al. 2003 ; Argote, 2000 ; Foss & Pedersen, 2002). Pour Szulanski (1996) et Schulz (2001) : « *Le transfert des pratiques de GRH représente un ensemble de connaissances qui sont transférées entre les unités organisationnelles horizontalement entre les unités du même rang et verticalement entre les unités à des niveaux hiérarchiques différents en réponse à l'incertitude de la tâche*⁶. Dans ce cadre, si notre sujet de thèse s'intéresse au transfert des pratiques de gestion des ressources humaines dans les filiales des multinationales, deux autres directions de transfert sont aussi identifiées par Edwards (1998). Il s'agit d'un sens contraire depuis les filiales vers leurs sièges et d'un transfert horizontal entre les filiales.

Quel que soit le type de transfert des pratiques RH opéré, il n'est certes pas question de traiter un travail de recherche afférent au management international sans s'appesantir sur le fameux antagonisme existant entre la convergence et la divergence des pratiques managériales transférées dans un contexte local donné. Ce débat interminable qui fait rage autour de l'homogénéité des pratiques managériales des firmes multinationales et les différences des contextes locaux met en avance des études approfondies sur les effets de l'interdépendance entre ces firmes sur les différents systèmes nationaux ancrés dans leurs environnements (Ghoshal et Bartlett, 1990 ; Westney, 1993).

Les propos de plusieurs auteurs tels que Kostova et Roth (2002) ; Edwards et Ferner (2002), Almond et al (2005) se retrouvent sur la même longueur d'onde en termes d'impacts frappant des contextes locaux des filiales sur le respect des décisions stratégiques dictées par les firmes multinationales. Pour sa part, Whitely (1992) allègue qu'un processus de transfert des pratiques RH en provenance du siège ne peut réussir que lorsque l'environnement hôte est jugé permissif et moins contraignant.

Il nous paraît tout aussi évident de mettre un accent particulier sur l'environnement interne de la multinationale. En effet, plusieurs facteurs internes entrent en ligne pour affecter ces

⁵Cela signifie une présence de plus de deux nationalités dans une entreprise.

⁶Cela désigne la différence entre le niveau d'information requise pour effectuer une tâche et le niveau d'information déjà présente dans l'unité réceptive ».

ressources organisationnelles intangibles à savoir la stratégie, la structure et le climat de travail (Bartlett et Ghoshal, 1998 ; Tsai, 2002).

Est-ce le vrai challenge réside dans une gestion bienveillante des relations sièges-filiales ? Quelle importance revêtent les relations sièges-filiales dans la littérature afférente à la gestion des firmes multinationales ? A ces questions, le management de proximité lié aux stratégies d'internationalisation, à la coordination et au contrôle apporte un éventail de réponses susceptibles de réduire les distances cognitives, institutionnelles ou sociales (Boschma, 2005). A l'heure actuelle, la proximité électronique est la plus en vogue en termes d'interaction (Loilier, 2010) remplaçant à son tour la proximité géographique (Torre et Raller, 2005). La centralisation des filiales, l'intégration globale, la régionalisation, la réactivité locale, la gestion au cas par cas, etc...sont toutes des stratégies montrant la complexité des approches d'internationalisation de la GRH. Cela s'explique par un détachement ascensionnel de la structure hiérarchique dominant au cours des années 70-80 (Bartlett et Ghoshal, 1986).

Incontestablement, si l'on considère les différences nationales sur le plan économique, culturel et institutionnel surplombant les environnements internes des filiales cibles, des défis de grandes tailles sont à relever de la part des professionnels RH des sièges et des filiales des multinationales (Adler, 2001 ; Briscoe, 1995 ; Dowling, Schuler & Welch, 1999, Fisher et Haertel, 2003). Rappelons que la GRH s'est radicalement transformée ces deux dernières décennies en prenant en compte un ensemble de conditions telles que le nombre accru de fonctions et d'activités, l'éthique, la valorisation du personnel et les influences externes liées aux gouvernements des pays d'accueil (Peter Dowling et Randall Schuler, 1990). Cette complexification s'amplifie davantage quand l'EMN (l'entreprise multinationale) doit manager des effectifs élevés de collaborateurs à l'étranger (Romelaer et Huault, 1996).

Relativement à ce sujet de recherche, une question qui nous préoccupe est associée aux rôles assignés aux acteurs des sièges et à ceux des filiales. N'est-il pas prépondérant de mutualiser les efforts dans le cadre d'une co-responsabilité impliquant tous les acteurs du transfert des pratiques RH ? Outre cela, n'est-il pas plus motivant de retrouver le sens des potentialités inexploitées de connaissances en déclinant des actions RH issues du marketing ?

En effet, la littérature ne développe que peu voire rarement les implications du marketing RH sur la favorisation des connaissances transférées en provenance des sièges. D'un point de vue général touchant à toutes sortes d'entreprises engagées ou non dans le transfert des pratiques RH, l'accent est plutôt mis sur le marketing RH et ses retombées positives sur la gestion des talents et la fédération des collaborateurs (Sparrow, Brewster et Harris, 2004).

Une autre question nourrit notre représentation du concept en lien avec le transfert des pratiques RH : A qui incombe les bons réflexes orientés marketing RH manifestant des contextes et des pratiques favorables à l'acquisition des pratiques transférées ? Ces réflexes doivent être intenses ou préconisées d'une façon plus ou moins effleurée ? Il est vrai que ce champ a été évoqué par Kostova (2003) mais partiellement en mettant en lien l'impact des compétences et de la motivation des salariés sur l'environnement de l'apprentissage et le degré de transfert des connaissances. Il faudrait aussi avouer que la motivation des salariés est très affaiblie pendant la période de la Covid-19 compte tenu des effets psychologiques subis (Dumez et al, 2020). Cela questionne sur les efforts supplémentaires à consentir pour les remotiver et au final intégrer les pratiques RH transférées.

Toutes ces réflexions avancées semblent insuffisantes par rapport à ce que nous cherchons. A ce stade, plusieurs confusions s'installent exigeant par conséquent une construction argumentée des objectifs de la recherche. Nous suivons les mêmes propos de Subramaniam et Venkatraman (2001) qui témoignent : « *Nous comprenons très peu comment les organisations arrivent à gérer efficacement ces transferts de connaissances notamment dans un contexte international. Nous ne savons aussi que peu sur comment les firmes maîtrisent des difficultés associées au transfert des connaissances tacites entre des unités géographiquement dispersées* ».

A cet effet, la problématique qui stimule l'esprit de notre recherche est centrée sur la réflexivité suivante : « **L'efficacité des pratiques RH transférées est-elle une responsabilité partagée entre les sièges et les filiales marquées par des particularismes locaux ?** »

Dans le présent travail, nous envisageons d'apporter des éléments de réponse à de nombreuses questions dérivées de la recherche :

- Quelle importance est-elle accordée au transfert des pratiques RH dans les filiales des multinationales ?
- Comment les distances existantes entre le pays d'origine du siège et du pays d'accueil de la filiale perturbent-elles les processus des pratiques RH concernées par le transfert ?
- Quels sont les déterminants des relations nouées entre le siège et ses filiales pré et post-transfert des pratiques RH ?
- Quels impacts des relations sièges-filiales sur l'efficacité des pratiques RH transférées ?
- Comment le marketing RH soutient-il le degré de transfert et d'efficacité des pratiques RH ?

Intérêts de la recherche

Notre intention en tant que chercheuse est d'apporter un sang neuf au sujet du transfert des pratiques RH en exploitant d'autres pistes de recherche aussi bien sur le plan théorique, méthodologique que managérial.

Intérêts de la recherche sur le plan théorique

Une lecture pensive de la littérature aura pour vocation d'appréhender le paysage de la GRH à l'international en l'occurrence les pratiques RH les plus dynamiques selon plusieurs contextes. En effet, la question de la contextualité des ressources humaines a été abondamment traitée par de nombreux chercheurs. A cet égard, nous ambitionnons mobiliser de nouveaux champs théoriques se rapportant aux relations sièges-filiales en délimitant les responsabilités concourant à faciliter et à favoriser le transfert des pratiques RH au vu des particularismes locaux des filiales. Dans la même veine, l'étude de la relation existante entre le marketing RH et le transfert n'a jamais été prise en compte dans les recherches précédentes. Il serait donc opportun d'apporter des clarifications à une nouvelle approche du transfert par le biais d'appropriation des outils de satisfaction des salariés les attirant envers les nouvelles pratiques RH transférées.

Notre revue de la littérature envisage la mise sur pieds de deux théories largement adoptées par les chercheurs à savoir la théorie des ressources organisationnelles et la théorie néo-institutionnelle qui sont d'une nécessité majeure pour notre recherche. Notre choix déterminé par la nature du sujet étudié appelle à l'adoption des théories jugées utiles en termes de place accordée aux parties prenantes dans un contexte de transfert des pratiques RH. Il s'agit d'exposer le lien existant entre la motivation du personnel et la favorisation du transfert des pratiques RH dans une optique centrée sur les fondements de la théorie des attentes.

La théorie des ressources organisationnelles

L'émergence de l'approche Knowledge-based a attribué à l'intégration des connaissances une importance grandissante au sein de l'entreprise pour développer ses ressources humaines (Grant, 1996). L'une des prémisses de base des recherches de l'approche knowledge-based management est qu'il ne peut y avoir de survie des FMN (firmes multinationales) sans l'application des connaissances dans d'autres contextes (Grant, 1996). Afin de bénéficier de l'accessibilité continue de ces ressources, les firmes doivent veiller sur la création permanente de nouvelles connaissances, leur développement et leur transformation en routines organisationnelles (Nicolini, 2000). Cette théorie stipule aussi que la connaissance ne se

manifeste qu'à travers l'action humaine (Dewey, 1975). Pour Davenport & Prusak (1998), elle est composée d'une multitude de perceptions cognitives, de l'expertise et des compétences mises en exergue par les employés dans différents contextes. Elle est donc centrée sur la production, le partage et la diffusion des savoirs (Grant, 1996 ; Kogut et Zander, 1996).

La théorie néo-institutionnelle

Certes, les contributions de la théorie des ressources demeurent concentrées sur les avantages concurrentiels procurant des ressources à l'issue des décisions stratégiques organisationnelles afférentes au transfert des pratiques organisationnelles. Néanmoins, elle est critiquée comme étant très étroite du fait qu'elle n'a pas braqué les projecteurs sur les contraintes de l'environnement externe qui peuvent bloquer l'accès à ces ressources (Ferner, 1997; Kostova, 1999; Scott, 1991). Cette limite conduit les entreprises à étudier les barrières institutionnelles non appropriées à un contexte déterminé (DiMaggio & Powell, 1983 ; Rosenzweig & Nohria, 1994 ; Kostova, 1999 et Scott, 2014).

Théorie des parties prenantes

La définition de la théorie des parties prenantes qui semble faire consensus chez les auteurs est celle de Freeman (1984) qui les considère comme « *tout individu ou groupe d'individus qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation* ». L'analyse du degré d'influence des parties prenantes dépend amplement de leur contribution au maintien ou au développement des ressources de l'entreprise (Pfeffer et Salancik, 1978). Selon Kochan et Rubinstein (2000), les parties prenantes importantes sont évaluées en termes des ressources critiques offertes et de pouvoir impactant la performance de l'organisation.

La théorie des attentes

Cette théorie a pour principale visée d'expliquer le lien entre le niveau d'effort consenti par l'individu, sa motivation et les résultats attendus de certaines activités préconisées par la firme susceptibles de satisfaire et de valoriser leurs efforts (Brigano, 2006 ; Liger, 2007 ; Yao, 2011, 2013). Le transfert des pratiques RH est donc considéré comme une récompense aux efforts consentis par les collaborateurs s'attendant à des leviers d'actions motivants.

Intérêts de la recherche sur le plan épistémologique et méthodologique

Partant d'un positionnement épistémologique tenant sa richesse du recours à un positionnement aménagé (Miles et Huberman, 2003), nous aspirons accéder au réel en développant notre curiosité scientifique vis-à-vis notre sujet de thèse. Il s'agit d'adopter deux

voies de recherches complémentaires axées sur l'exploration et le test tout en suivant un processus séquentiel.

Afin d'éviter des théories préconçues marquées par des limites contextuelles correspondant aux pays développés, de nombreux auteurs du management international recommandent le recours à des études qualitatives au sein des filiales des multinationales implantées dans des pays en voie de développement (Leonidou, 1996). C'est ce qui explique le choix de l'étude qualitative soutenu par l'intérêt porté à la confrontation de la revue de la littérature à la réalité du terrain dans l'objectif de comprendre le phénomène étudié.

D'autre part, le choix de l'enquête quantitative engage des critères d'objectivité et d'amélioration de la validité externe de nos investigations empiriques en disposant des données mesurables et observables (Eisenhardt, 1989). Nous estimons que la mobilisation des tests statistiques contribuera à une meilleure perception de la rigueur scientifique sur le plan empirique (Guba & Lincoln 1994).

La quête de sens est notre principal enjeu d'interdépendance des deux études (Tashakkori et Creswell, 2007). L'étude qualitative exploratoire aura pour but de fournir des réponses aux propositions de la recherche sur la base des entretiens conduits avec les DRH des filiales des multinationales hôtelières. Dans une perspective confirmatoire, nous visons tester chaque hypothèse formulée à l'issue des données d'un questionnaire évaluant l'efficacité du transfert des pratiques RH auprès de ses bénéficiaires directs.

Intérêts de la recherche sur le plan managérial

A travers les enquêtes menées, nous ambitionnons nous lancer dans l'aventure en approchant le terrain d'étude du secteur hôtelier international. Dans un contexte national comme celui du Maroc, nous cherchons à appréhender le processus du transfert adopté par les différentes multinationales, les raisons d'échec des transferts et si les déterminants du transfert ont des impacts sur leurs réussites ou échecs. Telle est l'utilité de notre travail de thèse qui se veut une volonté de compréhension de ce que nous entendons par l'efficacité du transfert des pratiques de GRH à travers des questions génériques appuyées sur le comment (Quelles pratiques RH sont concernées) ? Quelles différences entre les pays d'origines des multinationales ? Quels déterminants stratégiques ? Quels rôles des sièges et de leurs filiales ? Quels mécanismes de transmission, de coordination, de communication et de contrôle sont mis en œuvre ? Quels déterminants au niveau relationnel sont-ils adoptés ? Nous envisageons ainsi d'étudier le pourquoi de cette efficacité du transfert en apportant des réponses aux

questions suivantes : Quelle valeur ajoutée de cette expansion dans les filiales ? Quelles implications sur la capacité d'absorption des salariés, leur motivation et l'efficacité des pratiques RH transférées ?

Nous visons à travers cette recherche d'offrir aux praticiens des multinationales des outils solides leur permettant de revisiter les relations tissées entre les acteurs des sièges et des filiales. Le choix des déterminants des relations s'avère incontournable. De plus, il pourrait amener les filiales à multiplier leurs efforts sur le plan relationnel avec les bénéficiaires des pratiques transférées en leur proposant des pratiques axées sur le marketing RH.

La structure de la recherche

Le corps de notre projet de thèse se subdivise en deux grandes parties distinctes. La première partie met en lumière les résultats de l'état de l'art de notre recherche permettant des réponses préliminaires à tant d'interrogations posées. Dans le premier chapitre, nous soulèverons la question de l'intérêt porté à la GRH internationale par les filiales des multinationales. Il exposera aussi les enjeux et les particularités du transfert des pratiques RH dans des contextes nationaux différents des sièges. Le second chapitre aura pour objet de dresser un portrait des impacts des déterminants des relations siège-filiales sur l'efficacité des pratiques RH transférées. Il importera à travers les sections de préciser les relations nouées entre les sièges et leurs filiales, les rôles joués par les filiales dans la favorisation du transfert des pratiques RH et les outils marketing RH contribuant à l'efficacité du transfert. Ce chapitre se focalisera donc sur une responsabilité partagée entre les parties prenantes chargées du transfert et de réception des pratiques RH visant ainsi la même finalité : « la réussite du transfert ».

La seconde partie de notre thèse correspondra à un ancrage empirique du sujet traité en approchant le terrain d'études de près, en interviewant les DRH des filiales des multinationales hôtelières et en questionnant les cadres bénéficiant directement des pratiques RH transférées. A cette fin, le troisième chapitre présentera le terrain d'études retenu ainsi que les choix effectués sur le plan épistémologique de l'étude mixte. En termes de l'enquête qualitative menée, nous procéderons à une analyse approfondie suivie d'une discussion des résultats. Le quatrième chapitre se consacrera à la méthodologie quantitative retenue et offrira une analyse détaillée de ses résultats avant de s'attacher à les discuter.

PREMIERE PARTIE

**LE TRANSFERT DES PRATIQUES DE GRH DANS
LES FILIALES DES MULTINATIONALES : REVUE
DE LA LITTERATURE**

Introduction de la première partie

A cette époque, la croissance des entreprises sur la scène internationale ne cesse de s'amplifier. Le recours aux marchés étrangers dans un tel contexte de mondialisation des économies n'est plus un choix mais un passage obligatoire (Perlmutter et Heenan, 1979 ; Ohmae, 1985 ; Chandler, 1986 ; Porter, 1986 ; Urban, 1993 ; Joffre, 1994). Plus que jamais, cette nouvelle conjoncture accorde à la gestion internationale des ressources humaines une fonction capitale au sein de la multinationale. Son avenir reposera sans aucun doute sur des pratiques jouant un rôle capital dans l'acquisition d'avantages compétitifs (Gagnon et Arcand, 2011). Des tendances actuelles telles que la compétitivité, l'efficacité, la flexibilité, l'apprentissage et le transfert des connaissances doivent être au centre de toutes les attentions des politiques et des pratiques des RHi (Dowling, Festing et Engle, 2007).

Il est donc incontestable que les firmes multinationales ne se ressemblent pas toutes vu les différences des contextes locaux de chaque filiale. A ce titre, ce dont toute multinationale a besoin et ce que la direction doit ériger en tête de ses priorités est de se doter de relations sièges-filiales structurées pour mener à bien l'expansion des pratiques des ressources humaines à l'international (Doz et Prahalad, 1984). Pour appréhender les enjeux des relations sièges-filiales face à l'existence des variables affectant le transfert des pratiques de GRH, notre première partie sera scindée en deux chapitres succincts.

Le premier chapitre décrira l'investissement de la GRH internationale dans la gestion des connaissances dans un environnement inédit où la fonction RH doit accompagner manifestement l'évolution de la firme multinationale. Il s'agira d'abord une analyse approfondie du phénomène du transfert des pratiques RH dans les filiales des multinationales et les principales théories mobilisées dans ce champ de recherche. Ensuite, nous examinerons les variables inhérentes au contexte national de la filiale impactant le processus du transfert des pratiques RH et l'oscillant entre des défis d'harmonisation internationale et des pressions issues de son contexte local. Enfin, nous risquerons de souligner l'importance d'adoption de quelques pratiques managériales les plus citées dans la revue de la littérature permettant de répondre aux différentes dualités imposant l'existence de relations siège-filiales.

Le second chapitre combinera les apports du contexte organisationnel et relationnel face aux facteurs nationaux caractérisant les environnements des filiales des multinationales. Dans une première section, nous nous attacherons à décrire les différents choix organisationnels en

termes de structures, des stratégies d'internationalisation, des canaux de transmission et des modes de coordination et de contrôle des pratiques RH transférées. Il importera de reconnaître que ces différents choix exercent un impact très puissant sur le degré du transfert des pratiques RH en la présence des particularités locales des filiales.

Ainsi, la deuxième section mettra en perspective les multiples rôles que jouent les filiales en l'occurrence les centres régionaux de management en termes de gestion de leurs ressources et de leurs compétences pour réussir au mieux le processus du transfert des pratiques RH en leurs seins. A l'issue d'une analyse du contexte national de la filiale et du contexte organisationnel de la multinationale, il conviendra de nous pencher sur le contexte relationnel permettant aux unités d'accueil une meilleure attractivité des pratiques RH transférées aux yeux de leurs clients internes. Cette section proposera donc une symbiose de deux concepts clés conjuguant le marketing RH et le transfert des pratiques RH avec toutes les spécificités inhérentes aux contextes locaux et organisationnels des filiales. Le marketing RH traduit un contexte relationnel s'appuyant sur l'engagement, l'adhésion et la motivation des salariés. Enfin, ce chapitre se terminera avec la proposition des outils de mesure d'efficacité des pratiques RH transférées en évaluant le soutien apporté par le marketing RH pour mieux optimiser les résultats escomptés.

Chapitre I : Les enjeux de la GRH internationale et les particularités du transfert de ses pratiques dans les filiales des multinationales

Introduction

Face à un environnement dynamique, le changement organisationnel requiert une capacité impressionnante d'apprentissage fondée sur la gestion des ressources et la capitalisation des connaissances (Snell, 1996). Partant de ce raisonnement, les sièges qui disposent des connaissances supérieures et précieuses sont plus sollicités à les transférer aux autres entités (Foss & Pederson, 2002 ; Bratlett & Goschal, 1989). C'est dans ce cadre que la fonction RHi doit intervenir pour mettre en valeur la capacité d'apprentissage auprès de tout le réseau de la multinationale (Kamoche, 1997 ; Kamoche et Mueller, 1998 ; Eneroth et Larsson, 1996 ; Lado et Wilson, 1994).

L'ambition du présent chapitre est de mettre en lumière l'attention particulière accordée à la GRHi eu égard aux mutations du monde d'affaires et aux besoins cruciaux de développement des connaissances au sein des entreprises mondialisées. Ce dernier sera de ce fait scindé en quatre principales sections. En premier lieu, nous passerons en revue les grands défis de la GRH classique et internationale en insistant sur les transformations de cette fonction, ses composantes et ses tendances actuelles. Nous présenterons dans la deuxième section les forts impacts de la GRHi sur la gestion et le transfert des connaissances en faveur des filiales de plus en plus apprenantes. Nous allons dans ce cadre poser les bases de transfert des pratiques de GRHi en montrant l'utilité du transfert des best practices dans les filiales des multinationales ainsi que les principales théories mobilisées dans la revue de littérature associées au sujet traité. Elle sera aussi dédiée à la présentation du fameux débat « convergence versus divergence » impactant le processus du transfert des pratiques de GRH dans les filiales des multinationales. Ainsi, la troisième section aura pour principale vocation de mettre en avant les différentes étapes de transfert ainsi que les difficultés y sont afférentes et les caractéristiques des processus de départ et de réception favorisant la transférabilité de ces pratiques.

La dernière section se proposera d'exposer des réponses managériales aux problèmes de contextualité des filiales. Pour certaines firmes, tout l'enjeu est de réussir à inventer un modèle de gestion des ressources humaines axé sur l'hybridation, la glocalisation ou même

les deux conjointement. Ceci permet à la fois l'harmonisation internationale et la prise en compte des particularités locales des filiales disposant des contextes locaux différents de ceux du siège. Les deux autres facteurs se rapportent aux rôles que jouent la culture organisationnelle et le management interculturel dans la création des synergies culturelles entre les différents acteurs de la FMN afin d'adhérer aux pratiques exportées en provenance des sièges.

1. Les grands défis de la GRH au sein des multinationales

Dans les années 1980, alors que la majorité des recherches en management international étaient concentrées sur la production et le marketing à l'international (Ondrack, 1985), la gestion internationale des ressources humaines était l'un des domaines les moins étudiés. Compte tenu du rôle moteur que jouent les FMN dans le processus de la mondialisation, une prise de conscience d'une GRH proactive de par ses activités innovantes évolue davantage.

1.1 Les mutations de la fonction RH en réponse aux impératifs de la conjoncture

Les changements de l'environnement externe de l'entreprise sur le plan économique, technologique et socioculturel imposent en permanence une démarche d'amélioration de la GRH (Gagnon et Arcad, 2011). A partir de 1850, la fonction du personnel est passée par plusieurs phases affirmant son émergence (prémices, assistance et œuvres sociales puis une fonction en plein essor notamment avec l'apparition du concept des managers)⁷. C'est depuis les années 1980 que le service du personnel a été remplacé par un management stratégique des ressources humaines eu égard à la crise économique et à la nécessité d'évolution de ses profils. Suite à une remise en question des politiques RH mises en place, de nouvelles restructurations et réorganisations ont accompagné l'ouverture de l'économie à l'international. Ces transformations portent notamment sur l'augmentation des effectifs, des missions effectuées et des décisions stratégiques prises par cette fonction⁸.

Le passage d'une logique de productivité à une logique de compétitivité suppose désormais une bonne appréhension des contraintes internes et externes de l'entreprise (Thierry, 1994). D'après Martory et Crozet (2010), la GRH se définit comme « *la gestion des hommes au travail dans les organisations* ». Cette conception moderne de la GRH invite les acteurs RH à réagir à différents enjeux et activités techniques et stratégiques axés sur un développement renforcé des compétences. Cette notion de compétences et de développement des fonctions des salariés a fait succéder des modèles de gestion de l'emploi à la suite d'une mise à plat d'une gestion prévisionnelle du personnel avant les années 1975.

Le concept a ensuite évolué au cours des années 1980 vers une gestion prévisionnelle des emplois avant une gestion axée sur les compétences à l'aube des années 1990. Selon l'association pour l'emploi des cadres (2004), en plus des activités administratives dont s'occupaient les services du personnel, la direction stratégique des ressources humaines doit

⁷Peretti Jean-Marie, « tous DRH », éditions d'organisation, 2006, p 214

⁸Guillot-Soulez Chloé, « la Gestion des Ressources Humaines », Gualino textenso édition, 2013, p 20

prendre appui sur la gestion des effectifs, des savoir-faire, des compétences, de la formation, des rémunérations, des carrières, etc. Autrement dit, il s'agit d'une contribution au développement du capital humain en concertant avec la direction générale de l'entreprise et les directions opérationnelles concernées. Ce nouvel environnement a permis à la GRH d'occuper progressivement une place nodale dans le management stratégique de l'entreprise et de rejeter cette vocation traditionnelle de support (Lorange, 1996 ; Noguera et Khouatra, 2004).

Il y a lieu de rappeler que de nombreux auteurs appartenant à l'école des relations humaines se sont déjà inscrits dans cette logique depuis les années 1920 pour récuser le modèle taylorien (Elton Mayo, Maslow, Herzberg, Mc Greger, etc). Les diverses raisons théoriques insistent sur l'amélioration des relations humaines des salariés et leur considération en tant que des ressources stratégiques fondamentales de l'entreprise (Lorange, 1996).

L'effet de la génération Y⁹ a aussi modifié la donne avec une nouvelle orientation vers la flexibilité, les rapports humains et la transparence¹⁰. Ses attentes dépassent le modèle « emploi à vie » et ciblent d'autres objectifs tels que l'individualisation et la valorisation des missions des collaborateurs, l'équilibre vie privée-vie professionnelle, le management des talents et l'individualisation des rémunérations (Thévenet, 2004). Les modèles traditionnels de cycle de vie professionnelle distinguent quatre phases clés permettant ainsi de donner du sens à certains comportements. Cependant, le cycle de vie professionnel est passé d'une approche linéaire et progressive à une courbe bien plus chahutée avec une progression mal équilibrée¹¹.

⁹Les personnes nées entre 1980 et 1995

¹⁰Itab Khalid, « Le concept de marque employeur de l'entreprise », imprimerie Uprint, 2016, p 27

¹¹Pascal PAILLE distingue l'intégration, la socialisation, la crise professionnelle, l'enracinement et le retrait

Tableau 1: L'évolution des attentes des salariés

	Attente Traditionnelles	Attentes des années Quatre-vingt-dix	Attentes actuelles
Modèle	Emploi à vie	Fin de l'emploi à vie	Nomadisme
Vision	Long terme	Court terme	Très court terme
Emploi	Sécurité de l'emploi	Attractivité sur le marché de l'emploi	Zapping professionnel
Développement des compétences	Formation	Echange des compétences contre de la formation et l'acquisition d'expériences	Prise de contrôle par le salarié de son employabilité
Progression de carrière	Linéaire	Phases de transition	Chaotique
Rémunération	Garantie	Systèmes de rémunération au variable garantissant l'atteinte de résultats à court terme	Packages de rémunération très créatifs, souvent individualisés, tenant compte de la performance à très court terme
Relation avec l'employeur	Loyauté	Méfiance progressive à l'égard de l'employeur	Méfiance totale à l'égard de l'employeur
Hors travail	Loisirs	Equilibre vie privée/vie professionnelle	Ambiance et cadre de Travail

Source : S. panzuck et S. Point, 2008, enjeux et outils du marketing RH, éditions d'organisation, P 13

Bien que les auteurs mettent en évidence un net rapprochement entre les générations Y et Z¹², la génération Y se caractérise par plus d'autonomie, d'innovation et privilégie le zapping professionnel à l'attachement (Allain, 2008). Avec la démocratisation des nouvelles technologies et l'avènement des réseaux sociaux, la génération Z est nommée « utilisateurs technologiques complets » ou « instant online » (Levickaite, 2010) du fait de leur influence excessive sur leur quotidien (Pauget et Dammak, 2015). Il s'agit dans ce contexte d'une génération mondiale disposant des habilités d'adaptation à une sphère économique non seulement internationale mais aussi globale (Maria- Cristina Iorgulescu, 2016).

Les aspirations grandioses de ces générations représentent l'une des raisons d'extension des activités RH dans une perspective à proprement parler internationale. Au vu de la variation du degré d'internationalisation des entreprises, Alcazar, Fernandez et Gardey (2005), Writ, Gardner et al (2005), Boxal et Purcell (2011) précisent que cette dynamique d'affectations à l'international concourt à l'accroissement des compétences des salariés et en résulte des retombées énormes en termes de performance organisationnelle. Cela dit, la formation des cadres internationaux doit être axée sur deux objectifs cruciaux : Ces derniers doivent gérer les différents écarts entre la société mère et les filiales et posséder également des habiletés leur permettant d'atteindre des objectifs sur le plan mondial (Doz et Parahalad, 1992). Les

¹²Les individus nés après 1995

connaissances internationales, les compétences opérationnelles, la conduite de changement et la maîtrise des systèmes d'informations sont ainsi les caractéristiques des profils les plus requis pour un acteur RH international (Echinger et Ulrich, 1995).

Certes, la transformation de la fonction des ressources humaines est à l'œuvre grâce au rythme rapide de la mondialisation de l'économie et de la société. Le DRH est nommé actuellement « le directeur du développement humain et social » en veillant sur le développement du capital humain et au respect de la RSE¹³. Etant donné que la dimension stratégique des ressources humaines influence directement la croissance de l'entreprise (Fombrun, De Vanna et Tichy, 1982 ; Baird et Meshoulam, 1988), son rôle est plus que jamais stratégique et nécessite une analyse profonde du champ de la GRHi (Pucik, 1992).

1.2 L'évolution du concept de la gestion internationale des ressources humaines

Le classement d'Adler et de Fariborz (1993) consiste à dissocier quatre types de GRH qui s'élargissent davantage en traversant quatre stades de gestion distincts : la gestion nationale (1), la gestion internationale (2), la gestion multinationale (3) et la gestion mondiale (4). Or, la gestion de la mobilité internationale et d'un réseau global s'accaparent la part du lion afin d'enrichir les expériences des salariés hors de leurs pays d'origines.

Au niveau des multinationales, la gestion internationale des ressources humaines correspond à la période de la fin des années 1970 et aux années 1980 où le développement international est passé des effectifs limités d'expatriés à une augmentation considérable. L'enjeu des FMN consistait à maîtriser les différentes filiales et leur structuration par des zones géographiques. Cette stratégie a apporté plusieurs avantages en matière de rationalisation des coûts, d'image de marque et de contrôle souple des unités concernées (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Doz et Prahalad, 1986 ; Doz et Prahalad, 1991).

Brewster, Sparrow et Vernon (2007) ont soulevé plusieurs problématiques liées à ce contexte comme les différences de GRH nationales, l'exportation des méthodes de travail, la gestion des expatriés et des informations dans un contexte de forte distance culturelle et hiérarchique, etc. Ces changements induisent une explosion du système d'informatisation des ressources humaines au cours des années 90 afin de maîtriser la dispersion géographique et de standardiser les activités RH dans toutes les filiales (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007). Evans, Pucik et Barsoux (2002) ont identifié quatre priorités à prendre en

¹³ Thévenet et al, 2007, « Fonctions RH », Pearson Education, p 69

considération par la fonction RH internationale : les stratégies de localisation des entreprises et leurs impacts sur la gestion des ressources humaines (1), la coordination internationale (2), le leadership (3) ainsi que la gestion globale des connaissances (4).

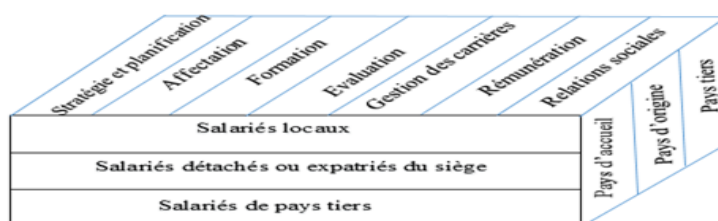
Le nouvel état d'esprit actuel de la GRH fonde sa logique sur une intégration globale sans pour autant ignorer les systèmes de règles globaux implantés au sein des filiales¹⁴. Le service de GRH est ainsi dirigé par des équipes internationales sous forme de structures intégrées en réseau (Roberts, Kossek et Ozeki, 1998 ; Govindarajan et Gupta, 2001) qui doivent être qualifiées de flexibles pour des projets requérant des capacités spécifiques en termes de technologisation (Thom et Friedli, 2002).

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les mutations de la fonction RH ne sont qu'une résultante de la concurrence et des incertitudes qui règnent sur le paysage économique international. Il convient dans ce sens aux acteurs de la GRHi de veiller sur l'alignement des activités sur la stratégie de la firme (Metcalf et Ress, 2005). L'anticipation, la planification, le renforcement des talents et leur implication sont ainsi des priorités favorisant l'irréversible essor de la fonction aussi bien au niveau international que global (Caligiuri et Cascio, 1998).

1.3 Les composantes clés de la GRH internationale

Le processus d'internationalisation des pratiques RH exige une étude minutieuse des pratiques à implémenter par la DRH centrale au sein des différentes unités de la multinationale. Comme la GRH nationale, les pratiques RH à l'international imprègnent des activités administratives routinières telles que la paie, le recrutement, la gestion des performances, les relations sociales, etc. (Dowling, Schuler & Welch 1999). En revanche, l'internationalisation de la GRH a entraîné une inflexion considérable de ses pratiques. Garrett Morgan (1986) a créé un modèle servant de référence pour les rôles de la fonction RH dans un contexte international.

Figure 1: Le modèle de GIRH



Source : D'après Morgan, 1986

¹⁴M. WAXIN et C. BARMEYER, op.cit p 514

A la lumière de ce schéma, il semble que la gestion internationale des ressources humaines est une interaction constructive de ces trois dimensions basiques (les catégories des salariés, les types de pays et les principales activités de la fonction RH). En effet, si la majeure partie des ouvrages traitant de la GRHi portent en particulier sur la gestion de la mobilité internationale, l'accent semble mis principalement sur les nationaux des pays mères ou comme ils sont communément appelés « les expatriés » (In Punnet & Shenkar, 2004). Cependant, il faudrait préciser que les deux autres catégories d'employés internationaux sont aussi perçues comme des emplois prometteurs pour certaines activités mondialisées des multinationales. Il s'agit des nationaux des pays tiers qui sont des employés issus des pays autres que le pays d'origine de la multinationale et le pays hôte de la filiale ainsi que les impatriés qui sont des nationaux du pays hôte envoyés au siège. Par ailleurs, la revue de littérature s'est intéressée à plusieurs domaines de la GRHi et les a hiérarchisés selon leurs degrés de complexité (Schuler et al, 1993 ; Briscoe 1995 ; Nankervis ; Compton et Baird 2002 ; Rowley & Benson 2002). A part ceux cités par Morgan (1986), nous allons décortiquer d'autres domaines cristallisant la transformation de la fonction RH en raison de son éclatement international.

1.3.1. La stratégie et la planification

Aucune entreprise multinationale n'évite de baser sa stratégie sur trois objectifs fondamentaux : l'efficacité (1), la flexibilité (2) et l'apprentissage (3) (Bartlett et Ghoshal, 2000). Autrement dit, l'efficacité est réalisée à partir d'une démarche d'intégration mondiale des activités de l'EMN qui contribue à l'abaissement des coûts et donc à l'augmentation des revenus. Quant à la flexibilité, elle correspond à un art de manager les risques par suite de la diversité de l'environnement global. Ces divers environnements nationaux offrent davantage d'opportunités d'apprentissage, de développement des capacités et des ressources au sein des filiales.

Il apparaît que la GRH internationale n'est nullement une fonction de soutien mais revêt une importance stratégique lui permettant de répondre aux besoins de la firme (Adler et Ghadar, 1990 ; Bartlett et Ghoshal, 1989 ; Evans, Pucik et Barsoux, 2002 ; Schuler et al, 2002). Pour que la fonction RH réussisse son développement, ses acteurs se doivent définir les enjeux et les stratégies appropriés afin de percevoir leurs retombées sur la compétitivité globale de la FMN (Schlocker, 2007).

1.3.2. Le recrutement et l'affectation des employés internationaux

Tous les écrits sur le sujet confirment que le personnel international est d'une importance indéniable pour le développement d'une firme multinationale (Hedlund et Rolander, 1990 ;

Lorange et Probst, 1990). Ainsi, le développement des multinationales nord-américaines au cours des années 1970 et l'accentuation des recherches européennes ont fortement associé l'approche de la GRH à la mobilité internationale (Brewster, 1991).

Le travail de synthèse de Tourbet (2007) s'est consacré à une analyse historique de l'évolution des pratiques de gestion de la mobilité internationale. Les résultats de ses recherches montrent à l'aube des années 1970 et 1980 une perception risquée de l'internationalisation des salariés et une nécessité d'une rémunération attractive en contrepartie. Par ailleurs, le passage des effectifs à une vitesse supérieure était manifeste jusqu'aux années 1995 en vue d'accompagner la conquête des marchés. La fonction RH se devait par conséquent accroître les packages financiers et édifier les normes à appliquer dans les pays d'affectation.

Selon Cerdin (2001), la mobilité internationale fait bénéficier tous les organes des décisions de la firme d'un ensemble d'éléments tels que :

- Le contrôle des opérations à l'étranger et la mise en place d'une gouvernance groupe¹⁵.
- L'identification à une culture commune partagée par toutes les entités de la firme.
- La formation et le transfert des compétences au profit des collaborateurs des filiales.
- La gestion élargie des carrières internationales.

Dans cette perspective, la diversité culturelle des pays dans lesquelles sont implantées les filiales impose une gestion rigoureuse des expatriés à longue durée vu leurs contributions à la performance des entreprises multinationales. D'après Guzzo (1996), l'expatrié est un cadre affecté à l'international pour une durée variant entre deux à trois ans dans un pays étranger avec une intention considérable de retour. Cela permet au siège d'évaluer les différentes possibilités de sa promotion. Dans les organisations globales, les expatriations peuvent s'enchaîner dans le but de développer les compétences du cadre global en s'adaptant à différentes cultures et en gérant efficacement sa carrière à l'échelle internationale (Marchon, 2004).

D'autres nationaux du pays mère sont affectés à court terme d'une durée située entre un et douze mois. Harris (2002) note que ces affectations de courte durée permettent de combler le manque de mobilité à cause de l'émergence des doubles carrières. Comme des alternatives à l'expatriation et grâce au développement du réseau du transport à l'échelle mondiale, les

¹⁵ Il s'agit d'acquérir une identité managériale par le groupe pour quelques fonctions comme le management, le contrôle de gestion et la finance

« international commuters » font une navette régulière entre le pays d'origine et le pays d'affectation (Marchon, 2004). Ces alternatives et ce rattachement au pays d'origine concernent aussi « les frequent flyers » qui remplissent des missions opérationnelles dans le cadre d'une politique de voyages d'affaires (Harris, 2002) contrairement aux expatriés et aux cadres globaux qui sont chargés d'accomplir des missions purement stratégiques. Une telle expérience d'affectation permet aux employés internationaux de détenir plusieurs avantages en termes de compréhension des opérations, des capacités de gestion à l'échelle globale et d'habiletés culturelles (Carpenter et al, 2000). Le soutien organisationnel par le biais de la GRHi est un dispositif majeur de réussite de cette politique d'affectation des hauts potentiels du siège.

1.3.3. La formation

L'enjeu de la formation est de perfectionner les habiletés et les savoir-être jugés indispensables pour les employés. Elle peut être aussi un vecteur puissant d'innovation, de productivité et de rentabilité de l'entreprise multinationale (Mathews, 2002). Cela dit, l'atteinte des objectifs organisationnels passe nécessairement par la procuration d'une égalité des chances et d'une construction fine d'un plan de développement de carrière du personnel (Kostova, 1999). De nouvelles missions de GRH s'imposent alors pour accompagner ces parcours professionnalisants grâce à des situations de formation et de travail promouvant l'acquisition, le développement ou l'actualisation des connaissances et des capacités diverses¹⁶.

Le concept de la formation dans les entreprises multinationales est intimement lié à la place stratégique accordée à la gestion d'expatriation et aux équipes internationales ainsi qu'à des contextes multiculturels (Tung, 1981 ; Mendenhall et al, 1987 ; Kopp, 1994 ; Osmani Gani, 2000 ; Caligiuri et Di Santo, 2001 ; Neupert et al, 2005). Etant donné la diversité des aspects culturels dans le pays d'accueil, la GRHi doit s'investir dans des formations avant l'affectation des candidats à la mobilité internationale. En raison de leurs apports en termes de réduction des incertitudes culturelles, la multinationale peut leur assurer des cours linguistiques pour s'adapter facilement à l'environnement local (Ashamalla, 1998) ou leur offrir des formations interculturelles en vue d'interagir efficacement avec les membres de l'organisation issues d'une autre culture (Mendenhall et Oddou, 1991).

¹⁶ Le Boterf Guy, 2006 « Construire les compétences individuelles et collectives », éditions d'organisation, p 173.

En effet, les formations interculturelles permettent une prise en compte des différences culturelles, une adaptation constructive des salariés et une diminution des malentendus (Adler, 2002). Elles doivent se pencher sur les objectifs d'affectations internationales et les attentes du personnel international en termes de valeurs et de comportements et des compétences communicatives surmontant ces différences. A ce sujet, trois types de formations permettent de construire des compétences interculturelles :

- La formation orientée vers l'émotionnel correspondant à une sensibilisation générale aux systèmes de valeurs, aux modèles de perception, aux formes de communication et aux comportements des originaires des pays d'accueil (Bennet, 1993 ; Brislin et Tomoko, 1994).
- La formation orientée vers le cognitif se rapportant aux systèmes politiques, sociétaux, économiques, managériaux et à des situations culturelles confrontées (Landis, 1996).
- La formation orientée vers le comportemental basée sur des pédagogies interactives pour que les participants de l'équipe biculturelle apprennent les uns des autres (Bolten, 2001 ; Brislin et Tomoko, 1994 ; Landis et Bhagat, 1996).

Dans la même optique, la GIRH doit s'attacher à des formations portant sur la diversité en équipes internationales ou lors des conduites des réunions internationales. Des coaches ou des mentors culturels individuels sont très recommandés pour accompagner des groupes multiculturels¹⁷. Ils doivent dans ce sens dépasser l'obsession de l'universalité pour permettre à tous les membres d'accepter les autres dans leurs extériorités (Demorgan, 1998).

Dans les entreprises globales, le service des ressources humaines préconise trois types de formations pour soutenir l'implémentation de leurs stratégies (Rhinesmith, 1993) :

- Les programmes d'orientation en vue de développer des visions, des stratégies corporatives et des valeurs globales.
- Les séminaires de repérage globaux ayant pour vocation d'inculquer dans l'esprit des participants les différentes tendances globales économiques, politiques et sociales.
- Les séances de formation permettant d'équilibrer l'intégration globale, la coordination globale et la responsabilité locale.

¹⁷ CHEVRIER Sylvie « Gérer des équipes internationales », presses de l'université LAVAL, 2012

Par ailleurs, nombreuses sont les FMN qui s'harmonisent avec les normes nationales des pratiques de formation (Rpsenzweig et Nohria, 1994). Elles sont des garantes de contact permanent entre le siège et ses unités dans le monde (Lane, Lyles et Salk, 2001).

1.3.4. L'évaluation

D'après Le Louarn et Wills (2001) : « *Apprendre à mieux compter aidera les DRH à encore plus compter dans leur entreprise* ». L'évaluation fait l'objet d'une panoplie d'éléments et d'acteurs requis pour mesurer les qualités, les compétences professionnelles, la performance individuelle et collective afférents au poste occupé et à l'évolution de carrières des salariés (Trepo et al, 2002). Lorsque la GRH s'étend à l'international, plusieurs activités RH accompagnent le processus d'évaluation (Logger et Vinke, 1995). A titre d'exemple, l'enjeu de développement des compétences individuelles et collectives favorise les besoins en formation et donc l'évaluation de ses acquis (Lindholm, 1999). De même, la rémunération variable est l'une des résultantes d'un système d'évaluation reposant sur des mesures objectives des résultats dont l'écart est très faible avec les objectifs prédéterminés (Bonner et Sprinkle, 2002).

La multiplicité des contextes pousse les EMN à diversifier les systèmes d'évaluation mis en œuvre. Le contrôle par les résultats fait partie des méthodes formelles les plus utilisées comprenant la fixation des objectifs, la mesure des performances et l'attribution des récompenses (Langevin et Mendoza, 2014). D'autres méthodes d'évaluation telles que le 360° feedback, l'auto-évaluation, l'assessment center paraissent plus subjectives et font référence aux méthodes anglo-saxonnes impliquant les appréciés et les appréciateurs à différents niveaux.

En tenant compte des particularités des filiales, un système d'évaluation doit être à la fois global pour atteindre les objectifs globaux du siège et souple en fonction des contextes locaux (Dowling, 2008). A ce titre, la difficulté de l'évaluation de la performance réside davantage dans l'appréciation des salariés internationaux et en particulier les expatriés (Logger et Vinke, 1995). Ainsi, la mesure de leurs périmètres d'actions a conduit Barmeyer et Davoine (2012) à réaliser une enquête présentant une synthèse de compétences requises pour ce type de salariés. Les critères d'évaluation doivent tenir compte des différences culturelles entre le siège et les pays d'affectation. Il s'agit principalement de huit types de compétences clés :

- Des compétences de la connaissance du marché
- Des compétences interpersonnelles
- Des compétences d'encadrement particulières au poste

- Des compétences liées à l'établissement des réseaux
- Des compétences de management général
- Des compétences techniques
- Des compétences relatives à la compréhension de l'organisation
- Des compétences interculturelles.

D'une façon générale, il importe à la multinationale d'émettre en faveur des salariés un feedback constructif sur la performance pour améliorer leur rendement (Schuler et Dowling, 1991). Le temps alloué à la réalisation de ces enjeux est aussi un facteur de succès d'appréciation et de valorisation des mérites des collaborateurs.

1.3.5. La gestion des carrières

La progression des carrières implique l'investissement de la fonction RH dans son capital humain, en particulier dans un cadre global. L'aspect organisationnel et les valeurs inculquées favorisent l'évolution prévisionnelle des salariés et développent les savoir-être, les compétences, les comportements et les attitudes des collaborateurs (Falcoz, 2004).

Pour qu'une multinationale développe ses talents et ses hauts potentiels, la mobilité internationale ne peut qu'être un passage obligatoire (Bournois et Rousillon, 1998). Une expérience d'affectation à long terme permet à l'expatrié de détenir plusieurs avantages en termes de compréhension des opérations, des capacités de gestion à l'échelle globale et d'habiletés culturelles (Carpenter et al, 2000)¹⁸. Selon Miller et Tung (2002), d'autres motifs intrinsèques motivent ce choix tels que l'importance du poste proposé et l'impact de la localisation géographique de la mission sur l'acquisition de l'expérience. Pour de nombreux expatriés, la montée en puissance professionnelle est profondément afférente à l'étendue des responsabilités enrichissantes à leur confier (Miller et Cheng, 1978 ; Gregerson, Morisson et Black, 1998 ; Tung, 1998). A ce titre, la mobilité internationale est vue comme une norme de carrière débouchant sur un parcours professionnel réussi.

En effet, la mise en place d'un système de carrières doit être doté d'une grande capacité de relier des éléments cohérents aussi bien au niveau du marché interne qu'au marché externe du travail (Falcoz, 2004). En d'autres mots, l'employabilité est le fruit du potentiel acquis sur le plan interne qui prend appui sur le développement personnel (Parker et Inkson, 1999). Sous cet angle, la carrière externe ne peut qu'apporter sa pierre à l'édifice pour faciliter l'avancement au sein de la hiérarchie organisationnelle (Schein, 1996).

¹⁸ Vu l'importance accordée à la pratique de recrutement international, elle sera traitée d'une façon plus détaillée dans la suite de la présentation des grandes composantes de la GRH internationale

1.3.6. La Compensation

Pourquoi la variable compensation constitue-t-elle une source de complexité et de variation d'un contexte à un autre ? Pour Lowe, Milliman, DeCieri et Dowling (2002), cette question se rapporte à une vision stratégique de la multinationale. Théoriquement, la compensation ou la rémunération recouvre le salaire fixe, le salaire variable à court terme et à long terme¹⁹ desquels bénéficient les salariés tout au long de la période travaillée (Baeten et Vergruggen, 2007).

En distinguant entre l'offre des rémunérations aux salariés des pays de la filiale et aux expatriés, une source de démotivation se manifeste par le manque de productivité et de rendement des locaux (Gomez-Méjia, 1998). Lee (1995) admet que le degré d'application de la justice organisationnelle traduit les différentes influences de sa perception sur les comportements des employés au travail et leurs réactions vis-à-vis des rétributions reçues²⁰.

Dans cette perspective, une politique d'harmonisation des salaires des filiales des multinationales peut être freinée en raison de maintes contraintes. D'après Vidalie (2002), la rétribution doit tenir compte des politiques de prélèvements fiscaux et sociaux de chaque pays. Ainsi, les impôts indirects comme la TVA, les allocations familiales, les prestations publiques sont également des facteurs clés de différenciation des rémunérations. De même, la culture organisationnelle peut impacter la stratégie de rémunération au sein des filiales des multinationales (Milkovich et Bloom, 1998). Des éléments comme la compensation en espèces, les avantages sociaux, les avantages en nature et les programmes de participation des employés à l'actionnariat et aux bénéfices font une partie intégrante de la culture de chaque filiale. Selon Vidalie (2002), les préférences associées aux avantages en nature ou en numéraire ainsi que des aspects qualitatifs comme le temps de travail, l'âge de départ à la retraite et le montant de la pension jouent aussi un rôle phare dans la détermination des salaires.

Une autre tendance prend conscience de l'importance de la compensation comme une rétribution reconnaissant la performance des cadres et des spécialistes (Kaar et Grønell, 2001). Dans certains pays, la performance organisationnelle doit être réalisée en faisant participer les employés à l'actionnariat, aux options d'achat d'actions ou à l'aide d'un partage des profits. Comme pour la compensation variable basée sur la performance individuelle, ces

¹⁹Pour le salaire variable à court terme, il concerne les commissions ou les bonifications. Or, le salaire variable à long terme se rapporte aux actions, aux options d'achat d'actions, au partage des profits, etc.

²⁰L'équité en matière de compensation se rapporte à la justice distributive relative aux contributions de chacun, à la justice procédurale respectant les politiques affichées et à la justice interactionnelle basée sur le respect et la reconnaissance des supérieurs.

trois formes de compensations varient d'un pays à un autre selon les critères propres à chaque catégorie socio-professionnelle (Brewster et al, 2007).

D'autres facteurs exercent une influence remarquable sur le système de rémunération à travers le monde. Pour white (2005), un fort degré de centralisation conduit à une adoption d'un état d'esprit global de soutien technologique et de prise de décision en termes de pratiques de compensation. Or, certains systèmes salariaux nationaux obligent une personnalisation et une flexibilité de ses propres systèmes de compensation et de récompenses. Au regard des caractéristiques des relations d'emploi, de structure salariale, de la culture nationale et du système de paie du pays, il y a lieu de préconiser des plans de compensation jugés légitimes pour les salariés locaux (Milkovich et Bloom, 1998).

1.3.7. Les relations sociales

La relation que tisse l'employeur avec ses employés sur le plan individuel et collectif constitue le socle de la politique RH internationale. L'efficacité de cette politique fait l'objet d'une analyse des caractéristiques nationales des pays d'accueil (lois, institutions nationales, éducatives et politiques, diversité et représentativité syndicale, associations d'employeurs, localisation de la négociation, mode d'intervention privilégié, rôle de l'état dans les relations sociales, attitudes de l'opinion publique, cadre juridique des relations professionnelles, etc.)²¹.

La difficulté de gestion des relations sociales demeure liée à la capacité de la GRH internationale à régler tous les conflits entre les travailleurs, les gestionnaires et les propriétaires. Les contextes légaux et institutionnels mènent les multinationales à justifier leurs pratiques auprès des gouvernements des pays du tiers monde et des associations non gouvernementales. D'autres négociations s'inscrivent dans la logique de la théorie « systèmes d'affaires » lorsque les divers systèmes des pays d'accueil sont différents du pays d'origine de la multinationale (Whitley, 2000).

Cependant, les relations de travail propres rassemblent l'état, les employeurs et les syndicats représentant les affaires dans un pays tiers ou dans un groupe de pays relatif à une zone géographique. Pour ce qui est syndicalisme, il se manifeste dans le secteur public et éminemment dans les multinationales afin d'améliorer le bien-être des salariés et de multiplier leurs chances en termes de formations et de sécurité sociale. Enfin, Whitley (2000), Wood et Frynas (2005) notent que l'efficacité des relations sociales est dépendante des distances institutionnelles entre les pays hôtes et les pays d'accueil. Dans ce cas, les gestionnaires RH

²¹ M.Barabek et O.Meier, op.cit, p 141

doivent se former aux différents types d'environnements et à la gestion des relations de travail de chaque système d'affaires.

1.3.8. Le management des équipes multiculturelles

En tant qu'un système d'orientations, de références, de valeurs et de pratiques, la culture construit sa logique selon les groupes d'appartenance. Le développement exponentiel des équipes multiculturelles est à l'origine des entreprises horizontales par projet qui se singularisent par un éclatement géographique des fonctions et des spécialisations de leurs entités (Chevrier 2000, Maznevski et DiStefano, 2000). Cependant, le brassage des nationalités exerce des implications sur la qualité des projets en commun (Gibson, 2002 ; Petit, 1999).

Selon Brannen (1999), les mêmes situations vécues peuvent être perçues et interprétées différemment d'un individu à un autre (le rapport entretenu avec le temps, les formes de langage, les préférences envers le langage verbal ou non verbal, etc.). Les préjugés et les stéréotypes sur des membres ou des groupes au sein de la même filiale s'éloignent d'une observation objective mais concourent plutôt à augmenter les tensions et à diminuer les dispositions à s'ouvrir sur des cultures étrangères (wulf, 1998). De cette manière, les processus, l'efficacité et les résultats peuvent être par conséquent affectés (Barmeyer, 2007).

A ce titre, la formation des équipes multiculturelles requiert une forte collaboration entre des membres dont les croyances, les valeurs et les comportements se divergent d'une nationalité à une autre (Chevrier, 2000). Or, le service RH doit gérer différemment trois formes succinctes d'équipes multiculturelles. Pour les équipes biculturelles qui sont constituées des membres originaires de deux cultures, la GRH doit prévenir la dominance d'une culture et d'une force sur une autre (Barmeyer, 2007). Concernant les équipes multiculturelles, les membres dépassant trois cultures disposent plus de capacités d'adaptation sous le devise de « courtoisie interculturelle » (Chevrier, 2004). Ainsi, la fonction GRH centrale doit déterminer la langue de travail commune, le leader de l'équipe ainsi que les appartenances culturelles des équipiers. Quant aux équipes multiculturelles virtuelles, elles consistent à un travail à distance entre des équipes virtuelles sur des projets précis grâce à l'utilisation des nouvelles technologies (Maznevski, Canney Davison et Barmeyer, 2005).

Des auteurs comme Early et Ang (2003), Thomas et Inkson (2004) ont analysé le concept d'intelligence culturelle provenant d'un sens d'ouverture ou de sensibilité aux différences culturelles. Ce concept s'appuie sur la capacité des membres d'une équipe à raisonner (le quotient intellectuel) à percevoir, à comprendre et à gérer toutes les émotions avec les autres

(le quotient émotionnel). L'aptitude à s'adapter à ces différences culturelles fait générer une compétence se manifestant dans la rapidité de l'action (Levian 2012).

D'autres auteurs tels que Solange (2002) et Adler (2007) se sont penchés sur l'analyse de la communication interculturelle comme un domaine relevant de la psychologie sociale. Cette dernière suscite l'intérêt de la GRHi vu ses implications sur les interactions des membres des équipes. Dermorgon et Lipiansky (1999) ont proposé une pédagogie interculturelle en acceptant les autres dans leurs extériorités et en analysant les perceptions, les attitudes et les ressentis réciproques. Le management interculturel s'attache à analyser les comportements les plus dominants des cultures nationales composant l'organisation. En pratique, il intègre les valeurs et les spécificités culturelles susceptibles de ne pas impacter les stratégies globales et la collaboration entre les différents membres de ces équipes multiculturelles (Adler, 2002).

Ainsi, la flexibilité d'environnements de travail facilite au management l'adaptation à la diversité des situations auxquelles les équipes multiculturelles peuvent être exposées pour résoudre des conflits provoqués par des problèmes relationnels (Schermerhorn et al, 2002, Torres et Fairbanks, 1996).

1.3.9. La responsabilité sociale des entreprises

La dimension sociale de la RSE constitue actuellement le nouveau défi redoutable que doivent relever les professionnels RH (Igalens, 2011 ; Barthe et Belabbes, 2016) représentant un enjeu pour la GRH (Beaupré et al. 2008 ; Morgeson et al. 2013) et un cadre structurant pour celle-ci (Igalens, 2011). Réciproquement, la GRH est aussi un moyen pour les pratiques de RSE de se déployer (Voegtlin et Greenwood, 2016). Suivant cette logique, la RSE se veut un synonyme de valorisation du capital humain et de ses activités RH (reportings des outils et pratiques, obligation de la communication sociale, etc.) à partager auprès des parties prenantes des grandes multinationales (Peretti, 2013).

En effet, la loi sur les nouvelles régulations économiques du 15 Mai 2001 précise les informations sociales que doivent contenir les rapports annuels sur la RSE. Ils doivent indiquer l'effectif total, les types de contrats, les difficultés de recrutement, les licenciements, les heures supplémentaires, les informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde des emplois. Figurent également sur ces rapports des informations liées à l'organisation du temps de travail, l'absentéisme et ses motifs ainsi que les rémunérations et leur évolution. Dans la même lignée, ils exposent des informations sociales associées aux

relations professionnelles, à la formation, à l'emploi, aux œuvres sociales et à la sous-traitance.

De nombreux travaux ont cherché à catégoriser les pratiques RSE afférentes à la gestion des ressources humaines. Cette répartition varie d'un auteur à un autre mais le contenu est considérablement le même. Fuentes-Garcia et al. (2008) proposent un exemple qui organise ces pratiques en quatre catégories allant du niveau le plus faible au niveau le plus exigeant :

- ✓ Les pratiques traitant de la question du respect des droits humains au travail.
- ✓ Les dispositions pour l'amélioration de la qualité de vie au travail, la stabilisation des emplois ou pour trouver un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle.
- ✓ Les actions cherchant à atténuer les effets négatifs des restructurations subis par les salariés. Dans le livre vert paru en 2001, une autre classification de la commission européenne de ces pratiques a été détaillée comme suit :
 - L'investissement dans le capital humain à travers des mesures et des pratiques socialement responsables visant à attirer, à développer et à fidéliser les compétences dans l'entreprise. C'est le cas des pratiques responsables non discriminatoires de recrutement, d'embauche des personnes issues des minorités ethniques, de travailleurs âgés... Cet investissement s'intéresse également à l'approche genre en appliquant les principes d'égalité pour les rémunérations, la participation aux bénéfices, les formules d'actionnariat et les perspectives de carrières des femmes. A cet égard, l'entreprise doit œuvrer dans le sens du respect des conditions de travail (les rémunérations, les heures de travail, le refus du travail des enfants, la lutte contre la pauvreté des enfants en soutenant leurs éducations, etc. Il s'agit par contre d'instaurer un environnement propice à l'éducation et à la formation tout au long de la vie, plus particulièrement à l'intention des travailleurs les moins éduqués et les plus âgés.
 - La santé et la sécurité au travail : Cette pratique consiste à créer une culture de prévention aussi bien dans l'entreprise que chez les fournisseurs (un critère de sélection des fournisseurs pour l'acquisition des produits et des services), la gestion et le suivi actifs des salariés absents pour des causes d'incapacités ou d'accidents. Face aux maladies professionnelles, accidents du travail, stress, incivilités et harcèlement, la préoccupation des entreprises pour le bien-être prend davantage d'ampleur. Les coûts élevés des problèmes de santé au travail doivent inciter les acteurs sociaux à réviser l'organisation du travail et à maintenir les employés satisfaits, productifs et éviter ainsi qu'ils ne développent pas de sérieux problèmes de santé mentale et de risques psychosociaux.

- L'adaptation aux changements : Elle permet d'équilibrer et de prendre en compte les intérêts et les préoccupations de toutes les parties concernées par les changements et les décisions. Elle comprend deux volets : Un volet social et un autre sociétal. Par ailleurs, la RSE ouvre la voie à des approches plus humaines dans la gestion des nouveaux défis liés à la GRH en faisant appel à ces principes.

Buyens et De Vos (2001), en réutilisant la grille d'Ulrich (1997) précisent la façon dont la fonction RH peut s'impliquer dans les questions de RSE :

-Les DRH « stratèges » Business Partner : Ils ont pour vocation de traduire des stratégies de la RSE dans les politiques et les pratiques RH ainsi que le coaching des managers pour leur faire respecter les questions de la RSE.

- Les DRH « acteurs du changement » : Ils recherchent l'équilibre avec les besoins des individus et les objectifs de l'organisation et insistent sur l'intégration des pratiques de RSE dans le processus de la GRH.

- Les DRH « champions des salariés » : Ils utilisent la RSE pour promouvoir une GRH humaine et éthique et font en sorte que les pratiques RSE soient en cohérence avec les objectifs visant à développer l'engagement, la motivation, la confiance des collaborateurs et la valorisation des actions citoyennes des collaborateurs.

- Les DRH « experts administratifs » : Ils gèrent les coûts engendrés par la RSE et veillent sur le succès des programmes RSE tout en prenant en compte les contraintes légales et sociales y sont associées.

Les entreprises actuellement cherchent une reconnaissance sociale et des éléments de différenciation par le biais d'une série de plans d'actions RH axés sur la gestion de la diversité. A ce titre, *« le maintien de satisfaction des salariés est tributaire des efforts entrepris par les acteurs RH en matière de fédération des individus d'âge, de sexe et d'origine culturelle de plus en plus divers, sans plus pouvoir leur imposer les schémas devenus inadaptés de la hiérarchie, du statut, de la progression linéaire de carrière »* (Liger,2004). Pour cet auteur, parmi les défis auxquels doit répondre une stratégie d'employeur attractif, c'est faire coexister au sein d'une structure commune des hommes et des femmes de classes d'âges variées, des anciens et de tous nouveaux arrivants.

La lutte contre les discriminations de sexe, d'âge, d'origine sociale ou culturelle, d'appartenance religieuse, etc. et la mise en place d'une politique volontariste en faveur de la diversité sont inscrites dans les priorités RH des entreprises multinationales. Les firmes multinationales sont plus nombreuses aujourd'hui à s'engager dans une démarche en faveur d'accès à l'emploi de tous en développant leurs structures d'accueil par l'insertion des

collaborateurs handicapés. Outre le recrutement et le maintien dans l'emploi de salariés en situation de handicap, des actions de sensibilisation sont engagées pour permettre une meilleure connaissance mutuelle afin que chacun s'enrichisse au-delà des différences.

Comme le management de la diversité fait l'objet de grands débats sur le genre et l'égalité des chances aux Etats-Unis depuis les années 1960 (Jackson et al, 1992), la gestion individualisée se doit toucher également à un personnel diversifié considéré ainsi comme une des best practices nord-américaines tenant compte de cinq volets cruciaux (Bender, 2006) :

- L'évolution de la culture de l'entreprise en assurant des formations au profit des gestionnaires et en faisant évoluer leurs représentations et préjugés envers le personnel.
- L'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines vis-à-vis l'accès à la formation professionnelle.
- La mise en place des critères d'évaluation fondés sur la personnalité et des mesures d'accompagnement individuel en cas de nécessité.
- L'aménagement des postes de travail selon les contraintes individuelles en mettant en place des procédures de décision décentralisées tenant compte des cas particuliers et développant des gestions de carrières correspondant aux périodes des vies des salariés.
- Le recrutement des jeunes diplômés en collaboration avec le service de placement des étudiants des écoles et des universités.

Les problèmes d'images et de réputation se posent incessamment. S'il est évident que le respect des considérations éthiques et sociales apporte un avantage concurrentiel indéniable à la multinationale (Polonsky et Jevons, 2009), la politique RH est sans doute la fonction la plus impactée par la stratégie RSE. La GRH est à l'épreuve aussi bien de la réglementation légale que de l'application volontaire des normes en ce qui concerne des pratiques RH telles que l'humanisation de l'emploi, l'équité de traitement, l'équilibre vie privée-vie professionnelle et la satisfaction des attentes des salariés²². Selon Igalens (2007), cette influence se traduit par de nombreuses évolutions dans trois grands domaines : les codes de bonne conduite (développement des chartes éthiques, optimisation de la santé et de la sécurité au travail, la gestion de la discrimination, la représentation syndicale...), l'employabilité et la diversité.

²² Barthe.N et Belabbes.K, 2016, La « GRH socialement responsable » : Un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE, Management Prospective Ed. « Management & Avenir », N° 83, p 98

Sous un autre angle, Webster et Collins (2002) précisent que les enjeux sociaux liés à la RSE appellent de la part de la fonction RH à une reformulation de certaines de ses pratiques en identifiant plusieurs enjeux :

- ✓ Enjeu « différentiel des compétences pour les femmes, les seniors et les minorités » qui consiste à offrir des programmes portant sur l'équité et la discrimination positive.
- ✓ Enjeu de l'employabilité qui réoriente et diversifie les différentes tâches relatives à un emploi en vue de renforcer la polyvalence et développer les carrières.
- ✓ Enjeu « Développement des collaborateurs » qui définit le programme de formation inhérent aux plans de carrières.
- ✓ Enjeu « Carrière des salariés à temps partiel » qui permet de gérer la flexibilité des salariés et de leur préconiser un plan de développement des salariés à temps partiel.

Il est communément admis que la GRH joue un rôle phare dans l'orientation des comportements des différentes parties intégrantes de l'EMN. Dans cette optique, la théorie des contrats sociaux intégrés met en évidence le contrat social implicite entre la multinationale et la société tout en respectant les hypernormes (Donaldson et Dunfee, 1999)²³. Avec l'émergence d'une RSE transnationale, l'adaptation aux principes de la RSE dans un environnement donné est jugée plus adéquate en développant une flexibilité aux contextes locaux (Arthaud-Day, 2005).

1.3.10. Le système d'information international des ressources humaines :

La plate-forme dédiée au système d'information des ressources humaines est un critère de réussite d'un management RH international de qualité. Comme l'indique Tannenbaum (1990) : « *Le système d'information des ressources humaines sert à acquérir, stocker, manipuler, analyser, extraire et distribuer des informations importantes auprès des collaborateurs d'une entité* ». A cet égard, la satisfaction des utilisateurs dépend de l'assimilation du concept du système d'information car les outils qu'il offre doivent concourir à un véritable échange et donc à une offre et à une demande adaptées aux utilisateurs de cette plate-forme »²⁴.

La dimension humaine est ainsi présente à l'échelle planétaire entre les différentes filiales, fonctions et centres de profits en s'appuyant sur l'informatique économique. Plus concrètement, un tel projet de SIRH permet une optimisation des processus et une coordination plus intense en ce qui concerne la gestion des données relatives aux salariés, la

²³Les auteurs définissent les hypernormes comme un ensemble de droits de l'homme fondamentaux ou comme ils les intitulent « les valeurs humaines fondamentales ».

²⁴ Michelle Gillet et Patrick Gillet, 2010 « le système d'information des ressources humaines », Dunod, Paris, P1

gestion des temps, les langues, la gestion de la paie, la prévision de la masse salariale, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les dispositifs de formations, les réseaux informels de communication, la gestion des connaissances, etc. (Tixier, 2007). La diffusion des informations par ce système aide les acteurs RH du siège dans l'évaluation de leurs décisions et l'élaboration des plans d'actions pour ajuster quelques pratiques RH en collaborant avec les filiales.

Il convient aussi de souligner que les développements récents dans l'utilisation des capacités technologiques contribuent à la rationalisation et à la standardisation des fonctions de soutien RH à travers la création des centres et des plates-formes RH (Sparrow, Brewster et Harris, 2004). L'e-enablment semble avoir des implications significatives pour les RHi (Martin, 2005). En effet, Le principe du self-service RH appliqué aux technologies d'information génère des informations enabled et facilement accessibles, ce qui converge avec les modèles de services partagés (CIPD²⁵, 2005). A ce propos, grâce aux centres de services partagés que plusieurs demandes et transactions des clients internes sont traitées par les gestionnaires RHi (Ulrich, 1995). Ainsi, les modèles de ces services peuvent se traduire par des intranets organisationnels, des portails web, des systèmes de gestion de la documentation et de l'information, etc. en jouant des rôles de facilitateurs et d'agents de changement (Reilly, 2000 ; De Fidelto et Slatere, 2001).

1.4 Les tendances actuelles de la fonction RHi et les nouvelles responsabilités de ses acteurs

Nous assistons de plus en plus aujourd'hui à une perpétuelle évolution de l'offre RH en termes de diversification et d'avancement des carrières avec la croissance de la mobilité internationale des postes RH et des programmes de leadership plus raffinés (Scullion & Starkey, 2002). Comme attestent Bournois, Defelix et Retour (2000), ces changements doivent forcer les acteurs RH à penser les rapports noués entre le siège et ses filiales. Ils doivent composer des comités de direction représentatifs des nationalités, d'âges et de catégories socio-professionnelles pour discuter les outils RH mis à la disposition du personnel international.

De façon générale, le lien profond entre la GRH internationale et la satisfaction des besoins stratégiques de la FMN est une réalité à ne pas nier (Adler & Ghadar, 1990 ; Bartlett et Ghoshal, 1989, Evans, Pucick et Barsoux, 2002 ; Schuler et al, 2002). D'après Brewster, Sparrow et Vernon (2007), toute multinationale décidant d'étendre ses activités RH dans un

²⁵The Chartered Institute of Personnel and Development est une association dont le siège est à Londres

pays hôte doit trouver des réponses à trois questions clés (1) la stratégie d'une entreprise internationale, (2) les effets des différences culturelles sur la standardisation des méthodes de travail dans les pays d'origine et (3) l'optimisation de la gestion des connaissances et des compétences face aux dispersions géographiques des unités réceptives²⁶.

Selon Brewster et al (2007), les nouveaux rôles des professionnels des ressources humaines exigent le développement d'une série de compétences au profit des salariés de l'EMN :

- Agir en RH stratège et délivrer des conseils au réseau professionnel.
- Construire des relations interpersonnelles avec différents acteurs.
- Manager par les objectifs et diffuser les connaissances et les apprentissages.
- Respecter les diversités culturelles et s'ouvrir à la tolérance.

Comme illustre Ulrich (1997), quatre rôles RH que sont appelés à jouer les gestionnaires en GRHi. Ils doivent être des experts administratifs et des véritables leaders. Ils sont vus comme des champions des employés en développant les intérêts des collaborateurs et en veillant sur leur employabilité. D'autres tendances clés mettent aussi l'accent sur la GRHi en jouant un rôle d'intégrateur en matière de conception des politiques RH adaptées à la réalité internationale et à l'amélioration des comportements en situation interculturelle (Adler & Bartholomew, 1992). A ce titre, la mise sur pieds des différentes pratiques comme la mobilité des collaborateurs et les structures salariales favorisent l'homogénéité de tout le réseau de la firme (Dickmann & Muller-Camen, 2006).

Enfin, pour assurer le bon déroulement de la fonction des ressources humaines à l'échelle du globe, les EMN doivent s'appuyer sur des acteurs RH hautement qualifiés et capables de gérer des difficultés de grande ampleur sur le terrain international. Des outils comme l'anticipation, la planification et la communication aident à baptiser la stratégie de la FMN et à transformer les salariés à des parties prenantes plus performantes (Metcalf & Ress, 2005).

²⁶MEIER Olivier, BARABEL Michel, « Gestion internationale des ressources humaines » 3^{ème} édition, Paris, Dunod 2014, p 30.

2. Le transfert des pratiques de la GRHi dans une perspective de relations sièges-filiales

2.1 Le rôle de la GRHi dans la gestion et le transfert des connaissances organisationnelles

Etant donné le besoin récurrent de recherche d'avantages compétitifs dans un contexte de mondialisation et de guerre des connaissances, les actifs immatériels représentent une exigence inéluctable (Bonache et al, 2001). Suivant cette logique, les innovations et les savoirs spécialisés impliquent la formalisation d'un corpus des connaissances à développer par la multinationale en fonction de ses spécificités (Penrose, 1959 ; Huber, 1991 ; Kogut & Zander, 1993 ; Nelson & Winter, 1982). De telles mutations dans le monde des affaires expliquent les raisons générant des comportements différenciés par ces firmes.

2.1.1 Le passage d'une approche par les ressources à une gestion des connaissances

Le concept de la ressource est apparu au milieu du 20^{ème} siècle suite aux travaux de Selznick (1957), Demsetz (1958), Penrose (1959) et de Birger Wernerfelt (1984) percevant les entreprises issues du même secteur comme des entités distinctes qui ne bénéficient pas des mêmes ressources ni réalisent des performances similaires les unes des autres. Les postulats de Penrose (1959) admettent que les ressources peuvent différer à cause de leurs multiplicités. Elles peuvent être physiques (le siège de l'entreprise, les équipements, les matières premières, etc.) ou inhérentes aux ressources humaines (le niveau d'éducation, la qualité de travail exercé, les emplois existant dans différents services...).

Barney (1991) se livre à répertorier d'autres ressources appropriées aux exigences actuelles expliquant ainsi les raisons de leurs variabilités. Il appelle à considérer la culture, la structure de l'entreprise, les systèmes de contrôle et de coordination des activités, la planification et le pilotage relatifs au capital organisationnel. Il insiste aussi sur les apports des ressources humaines comme le niveau de formation, l'éventail de connaissances et de compétences disponibles dans l'organisation. De même, il explique que si les contributions de Porter (1991) illustrent une vision déterministe axée sur l'analyse de l'environnement externe (la structure du secteur et le pouvoir du marché), une attention particulière doit être portée à son environnement interne et à ses éléments uniques tangibles et intangibles. Ce sont alors des connaissances clés pour l'entreprise dont leur valeur est essentiellement interne (Bonache et Brewster, 2001).

Ayant montré la place qu'elles occupent en tant que ressources fondamentales, les connaissances organisationnelles procurent des capacités internes et un avantage compétitif durable (Nelson et Winter, 1982). La revue de littérature a traité abondamment la taxonomie des connaissances représentant une structure cognitive dynamique d'un ensemble de concepts, d'informations et d'évènements (Harris, 1994). En comptant sur des managers visionnaires, le management de connaissances se forge une vision englobant des idées, des pensées, des intuitions et des expériences produites par des professionnels (Prax, 2005).

Sur ce point, il semble judicieux pour l'organisation de mettre l'accent sur les caractères implicites et explicites de la connaissance. Comme indique Polayni (1985), les connaissances tacites se caractérisent par la difficulté de leur communication et de leur assimilation car elles touchent à l'inconscient de l'individu. A l'opposé, les connaissances explicites sont facilement codifiées, communicables et partagées entre les individus quelles que soient leurs capacités cognitives (Nonaka et Takeuchi, 1995). En d'autres termes, la connaissance tacite renvoie à des informations abstraites et à des schémas mentaux construits par les individus (Lyles & Schwann, 1992 ; Starbucks, 1992). Toutefois, les connaissances collectives sont à l'origine des réflexions menées par les managers en respectant les procédures et la culture commune de l'entreprise (Lyles & Schwenk, 1992, Nelson & Winter, 1982 ; Nonaka & Takeuchi, 1995).

A ce niveau, il paraît intéressant de relever l'ambiguïté qui existe entre les connaissances et les informations. Les auteurs arguent que les connaissances sont tributaires d'une capacité importante d'apprentissage, alors que les informations sous-entendent un ensemble de données structurées qui ne parviennent pas à produire par elles-mêmes d'autres informations (Foray, 2000). Dans ce sens, ces informations contribuent à donner une signification à des connaissances tacites ou codifiées (Mouhoud & Pihon, 2009).

Ainsi, la firme dans ce contexte de gestion de ses connaissances se doit mettre en application des connaissances utiles à son efficience tout en étant sélective (Huber, 1991). Comme avance Anell (1998), « *la connaissance est utile lorsqu'elle contribue à développer la compétence distinctive de l'organisation pour exploiter un environnement choisi* ». Pour ce faire, le traitement d'informations doit reposer sur des systèmes permettant d'acquérir, d'interpréter, de diffuser et de stocker ces connaissances (Chenhall, 2005). Ceci dit, l'appréhension et l'assimilation des connaissances organisationnelles se rapportent aux contenus fournis par les informations et les données scientifiques.

2.1.2 Les caractéristiques de la gestion des connaissances inhérentes à la GRHi

Comme a précisé Lado & Wilson (1994) : « *Parler des ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources* ». Selon Barney (1991), le capital humain est une partie intégrante des ressources. Par ailleurs, nous pouvons distinguer plusieurs types de ressources incorporées à l'individu sous formes d'aptitudes et de qualités ou encore de connaissances générales, spécifiques à l'environnement professionnel ou au registre procédural.

Etant donné un vecteur essentiel pour le développement des pratiques de gestion des ressources humaines et du capital humain, l'apprentissage représente une source indéniable de créativité et de performance des produits et des services de l'organisation (Chen et Hung, 2009). Ainsi, les connaissances organisationnelles sont produites généralement par des individus disposant des connaissances très utiles pour l'organisation (Dodgson, 1993 ; Hedberg 1979 et Kim, 1993). Selon Barney (1991), ces ressources peuvent faire l'objet de plusieurs activités de formations, d'expériences cumulées, des savoirs et des savoir-faire relationnels, cognitifs ou expérientiels consécutivement à l'expérience sociale, professionnelle, etc²⁷.

Dans la même veine, les pratiques RH se caractérisent par des connaissances aussi multiples que variées. Elles incluent des règles et des procédures écrites sous formes de routines²⁸ affichées au sein de la firme (Tyson, 2006). Ce type de connaissances tire son origine des schémas cognitifs inspirés d'un corpus de valeurs et de croyances (Kostova, 1999). Dans le même ordre d'idées, Winter (1987) affirme que « *l'acquisition et le développement des ressources tacites, non transmissibles, non articulées, non observables, complexes, et interdépendantes s'apparentent davantage à des processus d'apprentissage inconscients et contingents qu'à des actions stratégiques spécifiques, finalisées et volontaires* ». Suivant cette logique, si le potentiel humain contribue à la valeur organisationnelle de par ses connaissances pointues et ses compétences distinctives, ce dernier doit être au cœur d'attentions des acteurs RH de la multinationale (Noguera et Khouarta, 2004).

²⁷ Le Boterf. G « Ingénierie et évaluation des compétences », Editions d'Organisation. 2002, P 55-P 67

²⁸ Elles désignent les règles et les procédures appliquées dans une organisation

2.1.3 L'orientation de la politique de la GRHi vers une organisation apprenante

Le nouvel environnement socioéconomique et l'enjeu de croissance des FMN rendent le besoin d'apprentissage organisationnel une nécessité prépondérante (Salamon & Martin, 2008). Après avoir été développé par des chercheurs en psychologie sociale et cognitive (Piaget, 1967 ; Bandura, 1980 ; Argyris et Schon, 2001, Bateson, 1977 ; Kolb, 1984), le concept d'apprentissage organisationnel a pris un nouvel essor suite à ses apports considérables en sciences de gestion (management, GRH, marketing, système d'information) aboutissant à la formation effective des capacités (Slaouti, 2012).

Dans ce cadre, il existe une abondance de définitions du concept de l'organisation apprenante. Nous retenons celle de Bélanger (2004) qui la décrit comme une entité qui propose une politique et un plan de formation soutenant un parcours d'apprentissage organisé pour ses salariés en les insérant dans un projet d'autoformation. Cet engagement est donc fondé sur l'ouverture d'esprit et la vision partagée moyennant la connaissance organisationnelle (Baker & Sinkula, 1999).

Le contexte et la méthode d'apprentissage utilisée sont ainsi cruciaux dans la mesure où ils facilitent ou compliquent l'acquisition des savoirs aux membres de l'organisation (Bounfour, 1998). Puisque l'organisation ne peut pas apprendre par elle-même, ce sont ses individus membres qui sont les principaux acteurs de l'apprentissage (Reid et al, 2010). Ces connaissances accumulées offrent comme compensation une dynamique à la firme et alimentent sa mémoire organisationnelle (March, 1994). C'est grâce à ces apprentissages que les organisations répondent aux changements survenus et qu'elles gèrent des situations jugées nouvelles ou délicates (Koenig, 1994). Dans cette approche, nous assistons à un ajustement du comportement organisationnel enrichi par le changement dans les comportements des individus au sein de l'organisation (Easterby-Smith, Crossan & Nicolini, 2000).

Dans cette perspective, le rôle de la gestion des ressources humaines est capital pour ce qui a trait à la mise en valeur de la capacité d'apprentissage (Kamoche, 1997 ; Kamoche et Mueller, 1998 ; Eneroth et Larsson, 1996 ; Lado et Wilson, 1994). A cet égard, cette fonction table sur l'approfondissement de ses métacapacités ²⁹ qui produisent des savoirs et des savoir-faire propres à plusieurs domaines (Dannels, 2011).

En effet, c'est en utilisant plusieurs méthodes que la productivité et la réflexivité peuvent être consolidées. A titre d'exemple, les « community based learning » composés des communautés

²⁹Le terme « métacapacités » désigne la capacité de l'organisation à apprendre

citoyennes ou professionnelles permettent un développement personnel et professionnel ad hoc (Tett, 2012). Pour Belanger et al (2001), « *une telle conception promeut des compétences individuelles et collectives et constitue une stratégie clé de la capacité d'anticipation de l'organisation* ». De la même façon, les modalités de capitalisation de l'expérience se diversifient davantage grâce aux contacts personnels, aux communautés de pratiques et aux réseaux d'échange entre les professionnels (Tett, 2012). D'autre part, la création des conditions favorables à la créativité individuelle et collective a pour point de départ le partage des valeurs, d'attitudes et des croyances par l'ensemble des collaborateurs (Scarbrough & Swan, 2004). Cependant, il faudrait reconnaître que d'autres éléments tels que les bases de données et les procédures de gestion sont aussi structurants (Chanal, 2003).

2.1.4 La relation apprentissage organisationnel-transfert des connaissances organisationnelles

La littérature traitant du transfert des connaissances met en avant trois processus de gestion des connaissances : (1) La génération de nouvelles connaissances, (2) la création d'un inventaire de connaissances³⁰ et (3) la diffusion et le transfert des connaissances de manière à créer de la valeur (Liebsskind, 1996). Une fois les connaissances acquises, d'autres étapes concernant leur incorporation dans la structure de la firme et leur codage en textes et chiffres semblent imparables. L'objectif est ainsi de favoriser le partage de ces connaissances dans d'autres organisations dépendant de la multinationale (Sveiby, 1998). C'est ce qui fait du transfert des connaissances une dimension primordiale du management des connaissances permettant de passer à l'application pratique (Foss & Mahnke, 2003 ; Quintas, 2001 ; Birkinshaw, 2001).

Dans la même ligne de pensée, le transfert des connaissances correspond à un processus critique d'identification, de création et de circulation des connaissances au sein de l'organisation (Foss & Mahnke, 2003 ; Davenort & Prusak, 1998). Van Wijk et al (2008) stipulent que le processus de transfert des connaissances conduit à une relation d'échange et de transmission des savoirs entre des individus, des groupes ou des organisations en mettant l'accent sur la nécessité d'acquisition de l'expérience par ses acteurs. Tout le processus est alors centré sur l'émetteur et le récepteur car ces connaissances peuvent être en provenance d'un seul ou plusieurs acteurs et vice versa pour les destinataires de ces connaissances qui peuvent varier entre un seul acteur et des acteurs collectifs (Minbaeva, 2007). Ces acteurs se

³⁰L'inventaire de connaissances a pour principale visée de les gérer et de les conserver pour qu'elles soient utilisables

doivent accomplir les missions les plus éminentes dans une logique gagnant-gagnant afin que transfert puisse apporter ses fruits (Thorn & Conolly, 1987).

Ces flux de connaissances peuvent offrir de meilleures retombées s'ils visent le développement d'une culture corporative et s'ils sont interprétés comme des connaissances communes aboutissant à une co-crédation de sens (Gherardi, 2000). Sous un autre angle, le transfert des connaissances concourt aussi au renforcement de l'équité et de la justice sociale et procédurale (Kim & Mauborgne, 1993). Ce besoin de transfert est indissociable de la croissance des portefeuilles d'activités dans des filiales implantées notamment dans des pays émergents³¹.

Selon Batlett & Ghoshal (1998), la forme transnationale fait référence au stade le plus mature de l'entreprise multinationale en transférant ses connaissances dans le cadre d'un réseau intégré incluant toutes les filiales. Pour Torre (2010), les proximités entre les acteurs est un potentiel majeur d'efficacité et de stimulation de ce transfert. Elles interrogent les manières dont les parties prenantes instituent leurs relations et dispositifs de coordination pour réussir au mieux le transfert des connaissances (Talbot, 2008).

2.2 Les caractéristiques du transfert des pratiques de la GRHi

Avant de cerner en détails le cadre de transfert des pratiques RHi en prenant en compte des relations sièges-filiales, nous rappelons que nous nous intéressons au transfert de la société mère vers les filiales qui est le cas le plus dominant dans les multinationales. La GRH représente désormais la vision stratégique de la FMN en alignant sa stratégie à celle des ressources humaines de ses filiales à l'étranger (Arcand, 2006 ; Chrétien et al. 2005).

2.2.1 Le concept et les raisons d'être du transfert des pratiques de la GRHi

Globalement, nombreux sont les objectifs qui justifient les décisions de transfert des pratiques de GRH dans les filiales des multinationales. Tous les écrits scientifiques sur le sujet attestent que la recherche de la performance et d'équilibre des ressources sont parmi les raisons d'être du transfert des pratiques managériales, des technologies et des savoir-faire orientées ressources humaines vers les filiales locales (Child et Tse, 2001 ; Thory, 2008).

³¹Schaaper Johannes et Jaussaud Jaques, « Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales Entre expatriation et localisation des postes », Business Management Review Vol.2(2), Juillet-Août-Septembre 2012

En outre, la perception du mode de fonctionnement de la firme et de son climat organisationnel, la maximisation d'efficacité et de synergie revêtent toujours un intérêt grandiose pour les sociétés mères (Kostova, 1996). A travers le transfert des pratiques RH, la culture organisationnelle est de plus en plus ancrée dans les filiales notamment lorsque le transfert permet une équité remarquable entre les employés (Smale et al., 2013). La vocation du transfert des pratiques RH réside également dans la capacité des connaissances et des valeurs diffusées à développer les compétences des collaborateurs et à analyser leurs influences sur les attitudes et les comportements en milieu de travail (Cyr et Schneider, 1996 ; Minbaeva, 2005).

Force est de constater que les besoins en transfert des pratiques de GRH changent d'un canton à un autre. Ce besoin s'accroît notamment dans des filiales de création récente qui requièrent une connaissance intime des pratiques et des modes de raisonnement du siège (Jaussaud et Schaaper, 2006 ; Schaaper et al. 2011). Cependant, les pratiques organisationnelles afférentes à la GRHi peuvent être estimées superflues si leur transfert détient une faible valeur ajoutée dans les filiales vu plusieurs différences entre la compagnie mère et l'unité réceptive à laquelle est destiné l'objet du transfert. Il peut s'agir par exemple d'un coût inapproprié au retour sur investissement du transfert dans la filiale (particulièrement dans les pays en voie de développement), d'une réticence liée à une incertitude du terrain ou même d'un désengagement des entreprises des pays hôtes à adopter les bonnes pratiques pour des causes se rapportant à un contexte local particulier³².

2.2.2 Aperçu sur la notion de transfert de la bonne pratique RH

Si plusieurs multinationales recourent à l'identification des pratiques disponibles en se basant sur un benchmarking interne dans l'ensemble de son réseau, d'autres EMN privilégient le transfert des pratiques « universelles » ou se caractérisant par « un effet de mode ». Ces dernières tendent à adopter des pratiques similaires à leurs concurrents (le benchmarking externe) pour sélectionner les meilleures pratiques convenant aux contraintes du secteur³³. De cette manière, même les compagnies mères cherchent des sources externes d'apprentissage en tirant profit des expériences réussies de leurs concurrents (Doz, 1996 ; Dyer et Singh, 2008 ; Esterbey-Smith et al. 2008 ; Hackney et al., 2008).

³²Ibid, Waxin Marie-France, Christophe Barmeyer, op.cit., p 417

³³ALEXANDRE Perrin, « la gestion des bonnes pratiques au sein d'une multinationale : le cas de Lafarge »,ESKA, 2012, p 3.

Dans cette optique, la politique RH originaire des pays développés est vue par certains pays d'accueil comme un ensemble de pratiques attractives surtout si les filiales présentent des écarts culturels et institutionnels flagrants (Godong, 2011). L'attraction des managers issus des pays émergents ou en voie de développement est orientée vers « une logique de fascination » et de confiance (Mutabazi et al. 1994). C'est le cas des pays d'Afrique subsaharienne et du Maghreb qui associent le développement des filiales locales à la diffusion des bonnes pratiques RH vers leurs filiales (Frimousse et Peretti, 2005).

Suivant la même logique, les multinationales tiennent aussi à développer des collaborations avec d'autres organisations pour accéder à des ressources externes en adoptant un processus d'intégration des connaissances spécialisées partagées sur différents niveaux (Grant, 1996). Cet « effet de mimétisme » peut s'expliquer par le succès atteint par des pratiques RH performantes au niveau d'autres entreprises multinationales (Chandler, 1962, 1977 ; Chandler et Deams, 1980). Cette réussite peut provenir également de l'impact des nouveaux outils et des pratiques de GRH sur les décisions des managers ou encore des propositions des consultants ou des réseaux professionnels ayant pour vocation de renforcer la dynamique des ressources humaines (Allouche et Huault, 2001). Cela étant, les meilleures pratiques en ressources humaines comportent une multitude d'implications en termes de productivité des collaborateurs et de réalisation des objectifs fixés (Chen et Huang, 2009). Ces dernières touchent à toutes les décisions managériales et aux relations de travail (Demirkaya et al. 2011).

2.2.3 Les pratiques RH internationales les plus transférées en provenance des sociétés mères

A mesure que les pratiques de GRH s'élargissent, les auteurs préconisent une batterie d'activités afférentes à la GRHi. Selon Zghal (2005), les pratiques de recrutement, de rémunération, de formation, d'évaluation, de relations de travail et de communication sont amplement transposées dans les filiales des multinationales. Brewster (1995) indique à cet égard que la majorité des études associées à la gestion internationale des ressources humaines s'intéressent au recrutement, aux systèmes de compensation du personnel ainsi qu'aux relations entretenues entre les managers et les collaborateurs. Pour Mamati (2005), les pratiques de formation, de développement des compétences, de rémunération et de gestion des compétences sont celles qui attirent l'attention de la plupart des acteurs RH des sièges des multinationales. Dans la même ligne de pensée, Dowling & Welch (2005) insistent sur l'importance de la gestion des connaissances et la planification des ressources humaines lorsqu'il s'agit d'une offre RH déployée dans un contexte international.

Il semblerait, en prenant en compte la nécessité d'atteindre une performance organisationnelle, que miser sur des pratiques RH hautement sélectionnées est une mission incontournable (Tseng et Lee, 2009). Par ailleurs, ces pratiques globales ne sont pas toutes transférables du fait des particularités locales (Myloni et al. 2004). Lorsque la filiale est nouvellement implantée, elle nécessite un transfert ciblé de la part du siège pour faire partie d'un ensemble cohérent (Kidger, 2002). A ce propos, la dotation et la formation doivent être adaptées à une stratégie de croissance et à une forte stratégie concurrentielle, ce qui peut amener la société mère à imposer un système d'évaluation globale dans l'ensemble de la multinationale (Porter, 1990). Vu la rareté des gestionnaires internationaux, Schuler et Tarique (2007) montrent à travers une enquête réalisée dans des EMN que la gestion des hauts potentiels ou d'expatriés implique une diffusion intense des pratiques de recrutement et de formations pour atteindre des objectifs stratégiques.

Enfin, l'environnement des ressources humaines internationales impose une approche de GRHi visant des pratiques favorisant la responsabilisation, la performance individuelle et la réalisation des objectifs organisationnels (J.M. Welbourne, D.A. Johnson et A. Erez, 1998).

2.2.4 Les principales théories mobilisées dans les recherches afférentes au transfert des pratiques RH internationales

Traiter le phénomène du transfert des pratiques de gestion des ressources humaines dans les filiales des multinationales implique une étude approfondie de quatre théories fondamentales afférentes à la GRH internationale.

2.2.4.1 La théorie des ressources organisationnelles

Les motivations principales de transfert des pratiques de GRHi se conforment aux fondements de la théorie des ressources qui stipule que les ressources de la compagnie mère en matière de GRH doivent inmanquablement assurer à la multinationale une source primordiale d'avantages comparatifs et qu'elles soient critiques vis-à-vis le succès des opérations des filiales (Taylor et al, 1996). Ces propos sont fondés sur la vision des pères fondateurs de la théorie « Ressources Based view » (Selznick, 1957 ; Demsetz, 1958 et Penrose 1959) qui considèrent que chaque entreprise se distingue d'une autre d'un ensemble de ressources matérielles, humaines et organisationnelles influençant ses stratégies et ses performances. Selon Barney (1991) et Schiuma & Carlucci (2010), la valeur attribuée à ces ressources demeure relative à la capacité de l'entreprise de disposer des ressources difficilement substituables, inimitables et rares de par leurs caractéristiques ou leurs modes d'utilisation.

A partir des années 80, la théorie des ressources a été massivement mobilisée dans les travaux liés au management stratégique grâce aux travaux de Wernerfelt (1984), Barney (1991) et Conner (1991). Alors que la recherche de l'efficacité et de l'efficience est primordiale pour une entreprise, la définition des ressources couvre de multiples aspects tels que les capacités, les connaissances et les processus organisationnels qui sont axés sur le processus de prise de décision, le système de planification ainsi que les mécanismes de coordination et de contrôle adoptés par la firme (Barney, 1991). De nombreux travaux ont démontré l'importance du capital humain comme une ressource indéniable contribuant à l'acquisition de l'avantage compétitif de la firme (Snell et Youndt, 1996, Galunic et Anderson, 2000). Les EMN dans cette optique ne peuvent que dépendre des ressources intangibles en disposant des collaborateurs avec des connaissances pointues et des compétences distinctives et spécifiques augmentant de ce fait l'avantage compétitif (Lado et Wilson, 1994). D'après Kostova (1999), l'imitation de ces pratiques semble difficile du fait qu'elles proviennent des compétences clés de la firme et d'un contexte organisationnel distinct associé aux valeurs organisationnelles. C'est ainsi que le potentiel d'avantage concurrentiel découle des personnes et des modes de gestion les plus appropriés au développement de la firme (Wright et al, 1994 ; Lado & Wilson, 1994).

Etant considérée comme une ressource prépondérante, le passage d'un capital humain vers des capacités dynamiques constitue une priorité stratégique pour l'entreprise. Cette notion est définie par Teece et al (1997) comme « *la manière dont les firmes intègrent, construisent et reconfigurent les compétences internes et externes pour répondre aux environnements qui subissent des changements rapides* ». Elle est aussi vue par Warnier (2006) comme « *une nécessaire adaptation des compétences organisationnelles à un environnement évoluant rapidement. Elles s'assimilent à une « méta-compétence qui permet aux compétences centrales de s'ajuster à l'environnement et ne pas devenir des rigidités centrales* ».

Il est à remarquer qu'un certain nombre de théories ont été développées eu égard aux contributions de la théorie des ressources dans les champs des connaissances et des capacités associées au facteur humain (Brulhart et al. 2010). Le point commun entre toutes ces théories est l'impact que peuvent générer les connaissances sur la construction d'avantages concurrentiels au niveau des entreprises nationales et internationales (Flood et al. 2003 ; Martin et Salomon, 2003).

2.2.4.2 La théorie néo-institutionnelle

La base théorique qui vient s'ajouter à l'institutionnalisme prend ses racines de deux théories imposantes (la théorie des ressources et la théorie institutionnelle) (Oliver, 1997). Cette dualité a pour point de départ la coexistence de deux logiques contradictoires (une logique concurrentielle soutenue par les ressources internes de la firme et une logique marquée par des facteurs contraignant le transfert international des pratiques).

Etant considéré comme le principal déterminant des caractéristiques organisationnelles, l'apport de l'approche institutionnaliste consiste à prendre en compte certaines pressions institutionnelles non développées par l'approche culturaliste impactant ainsi les choix organisationnels des systèmes de GRHi (Powell et DiMaggio 1983, Tayeb, 1998). Elles se rapportent aux particularités nationales politiques, sociales ou capitalistes déterminant les comportements des firmes au niveau des filiales (Cazal, 2000). Il peut s'agir des pressions liées aux politiques gouvernementales, des normes édictant les relations industrielles, des intérêts de groupes d'acteurs, d'opinion publique, etc. (Powell et DiMaggio 1983, Tayeb, 1998).

Comme l'indique l'initiateur de la théorie institutionnelle Philip Selznick (1969, cité par Rojot, 2003), ce besoin isomorphe de se conformer aussi bien aux normes, valeurs, et lois du contexte de la filiale que celles de l'environnement externe appelle au leadership et à l'engagement dans des choix stratégiques (Bartlett et Ghoshal, 1993). Cela rejoint le concept de la dualité institutionnelle développé par Roth et Kostova (2002) qui implique une prise en compte des contraintes normatives du siège et des contraintes institutionnelles du pays d'accueil. Par ailleurs, ces auteurs insistent sur une marge de flexibilité que doit permettre le contexte institutionnel local de la filiale en vue de stimuler le transfert des pratiques RH quelles que soient les pressions marquant son environnement (Kostova et Roth, 2002).

A ce sujet, Ghoshal et Westney (1993) arguent « *alors que le design organisationnel et les processus de coordination étaient des questions clés au sein de la théorie de la contingence³⁴ et des modèles de pouvoir et de contrôle dans les organisations, ils sont moins centraux dans l'écologie des populations et même dans la théorie institutionnelle* ». Les propos de ces auteurs concordent avec ceux de Doz et Prahalad (1993) qui ont pour visée de mettre en avance l'utilité de l'étude des structures caractérisées par des environnements différenciés.

³⁴Ses principaux adeptes (Burns et Stalker, 1961 ; Woodward, 1965) avancent que la structure des firmes multinationales est contingente aux attributs de l'environnement et que des réponses différenciées aux environnements locaux permettent de faire correspondre la structure à l'environnement.

Cette réflexion a pour principale visée d'assurer plutôt un degré de légitimité adéquat envers l'environnement externe qu'atteindre l'efficacité des fonctions et des pratiques à exporter. Compte tenu des différences des environnements nationaux des filiales appartenant à une organisation opérant dans un environnement global, les travaux des fondateurs de cette théorie Meyer et Rowan (1977) et Di Maggio et Powell (1983) insistent sur la pertinence de rendre les structures organisationnelles isomorphes et de les faire adapter aux exigences et contraintes de leurs environnements. La notion d'isomorphisme institutionnel fait référence à « *un processus contraignant qui force un élément d'une population à ressembler aux autres éléments qui font face aux mêmes conditions environnementales* » au sens des auteurs mobilisés dans l'approche néo-institutionnaliste (Powell et Di Maggio ; 1983, 1991).

Lors du transfert des pratiques managériales, les comportements sociaux reflètent trois types de pressions inhérentes aux structures cognitives, normatives et régulatrices caractérisant les institutions locales (Scott, 1995). A ce propos, DiMaggio et Powell (1983) ont conduit leurs réflexions sur trois pressions institutionnelles tirées de ces structures et les comportements que doivent adopter les filiales pour répondre aux contraintes de contextualité sociale.

Tableau 2: Diverses pressions institutionnelles inhérentes au contexte local

Pressions institutionnelles	Caractéristiques
Pressions coercitives	Elles se rapportent à des contraintes légales et politiques subies par les pays d'accueil eu égard aux conditions de légitimité vis-à-vis le siège
Pressions mimétiques	Elles répondent au problème d'incertitude qui se pose en termes de stratégie à adopter. L'imitation des stratégies et des modèles d'autres organisations semble la solution optimale pour pallier à cette contrainte
Pressions normatives	Elles désignent les méthodes, les conditions mises en place et la motivation des acteurs à suivre les normes régies par la société mère

Source : DiMaggio et Powell (1983)

Les acteurs RH se confrontent à une double pression en raison des disparités des profils institutionnels entre le pays d'origine et l'unité organisationnelle bénéficiaire (Rosenzweig, Sing et Kostova 1999). Il convient dans ce cas pour les organisations internationales d'opter pour une homogénéisation structurelle en dépit des contraintes locales (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977 ; Scott, 1987) d'une façon à ce que l'organisation soit impactée par la force de son environnement interne (Berger et Luckmann, 1966).

2.2.4.3 La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes est fondée sur le postulat que l'organisation a des relations avec plusieurs groupes et que ces derniers sont affectés par les objectifs de l'entreprise. Ces groupes (parties prenantes) incluent à la fois les membres de l'organisation, les clients, les partenaires, les fournisseurs, la population dans son ensemble, les ministères et organismes, les médias, les groupes d'intérêt, les générations futures, etc. (Boisvert et al, 2003). Cette théorie remonte aux travaux de Berle et Means (1932) suite aux différentes pressions sociales constatées auprès des entreprises pour reconnaître leur responsabilité envers leurs employés. Il s'agit également de s'intéresser à leur bien-être comme un facteur qui peut affecter tout type de décision stratégique d'une organisation.

Freeman (1984) a conceptualisé ainsi la théorie des parties prenantes, appelée aussi théorie des intéressés, dans son ouvrage « Strategic Management : A Stakeholder Approach ». D'une façon plus simple, le mot « stake » signifie avant tout un intérêt quelconque. Un « stakeholder » se définit comme « *un individu ou un groupe qui revendique un ou plusieurs intérêts dans une entreprise* » (Carroll, 1989). Cette définition emprunte la voie d'une écologie organisationnelle permettant une interaction des attentes de l'entreprise avec son environnement (Shaw et Barry, 1998). Bien que cette définition soit la plus adoptée dans la littérature, le terme « stakeholder theory » a été utilisé pour la première fois par Ansoff (1968) pour définir le lien existant entre la responsabilité de l'entreprise en termes d'équité et de justice et les intérêts permettant de satisfaire les différentes parties prenantes facilitant la définition au mieux des objectifs organisationnels de l'entreprise. Pour Carroll (1989, 1995) et Clarkson (1995), il semble important de différencier entre les parties prenantes primaires (internes et externes) telles que les actionnaires, les salariés, les clients, les fournisseurs, etc. et les parties prenantes secondaires ayant une influence sur l'entreprise comme les associations, les ONG, les médias, etc.

Dans la réflexion sur la théorie des parties prenantes, Donaldson et Preston (1995) ont élaboré trois conceptions relatives à une vision descriptive, instrumentale et normative. La perspective descriptive souligne les caractéristiques de l'entreprise expliquant ses comportements avec ses différentes parties prenantes et sur lesquelles sont fondées les décisions prises par cette dernière. Il s'agit de mettre en évidence des relations caractérisant l'entreprise avec son environnement et d'identifier les intérêts susceptibles d'influencer les activités et les décisions de l'organisation. Ainsi, la prise en considération des parties prenantes par des décideurs rejoint les postulats du paradigme normatif qui met en relief trois priorités en lien avec

l'influence des parties prenantes sur l'entreprise, leur légitimité et les demandes formulées en urgence à l'entreprise en question (Mittchell, Agle et Wood, 1997).

Tel que l'explique Sharpe (2001) : « *Pour mieux comprendre comment les organisations multinationales cherchent à transférer leurs pratiques, il est nécessaire de s'écarter de la perception de l'organisation comme une boîte noire et d'examiner à partir d'études de cas approfondies, les relations internes et les processus au sein des organisations* ». Cette théorie est intéressante pour notre étude du fait qu'elle contribue à une série de développements au niveau des réflexions liées aux relations de l'organisation avec les collaborateurs et la responsabilité sociale qu'elle assure envers eux. Il est communément admis que les salariés comme parties prenantes primaires jouent un rôle incontournable dans l'élaboration de la stratégie et la création de la valeur. Il convient à cet effet de satisfaire leurs attentes pour intensifier l'attachement à l'intérêt commun des parties prenantes. D'ailleurs, Mercier et Gond (2005) expliquent l'importance de cette théorie et sa mobilisation d'une façon croissante en gestion des ressources humaines, notamment pour appréhender sa contribution à la performance organisationnelle en optant pour une dimension instrumentale³⁵. Selon Jones (1995), il convient d'adopter des attitudes coopératives avec les salariés pour renforcer les avantages concurrentiels de l'entreprise.

2.2.4.4 La théorie des attentes

La théorie des attentes est l'une des théories étudiant les mécanismes de motivation des salariés au travail. Cette théorie est apparue après avoir remis en question la théorie des besoins de Maslow (1954) en raison de la hiérarchisation absolue des cinq besoins³⁶. Par conséquent, de nombreux auteurs comme McClland (1961) et Alderfer (1969) ont proposé une nouvelle représentation non hiérarchique des besoins procurant un sentiment de motivation des salariés. Parmi les principales critiques formulées par ces auteurs, c'est que la force motivationnelle des individus ne dépend pas uniquement des besoins selon leurs ordres hiérarchiques. Les caractéristiques personnelles peuvent intervenir pour prioriser un besoin au détriment d'un autre même s'il est classé dans la catégorie d'une motivation supérieure. Cela dit, nous pouvons agir sur les différents éléments de la pyramide indépendamment sans que les besoins soient forcément hiérarchisés.

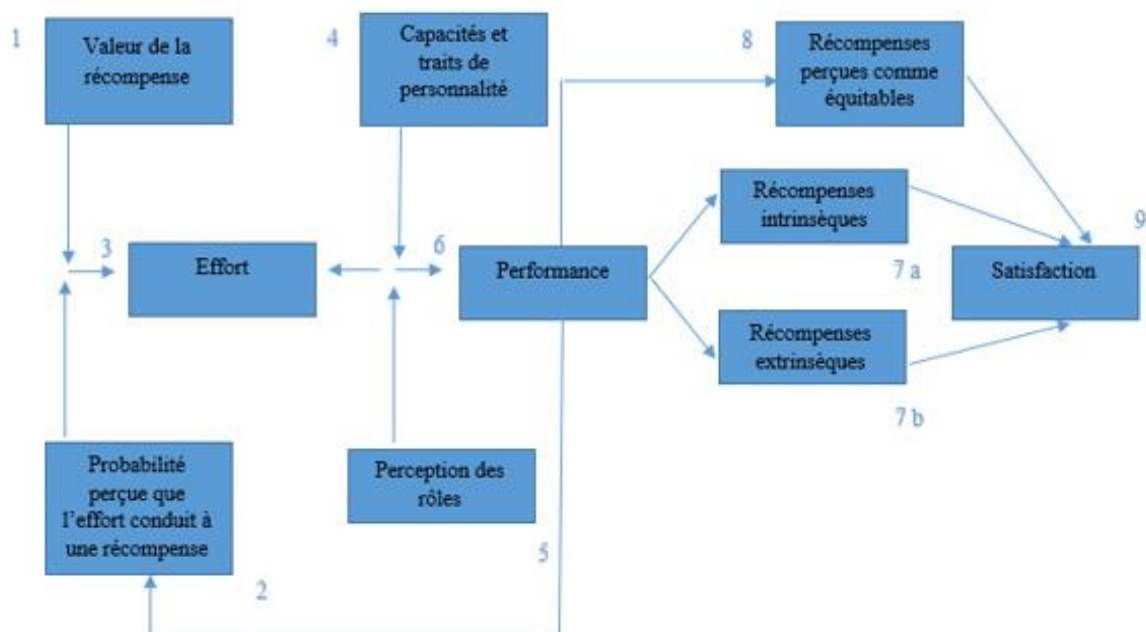
³⁵Selon T.M Jones (1995), la dimension instrumentale est centrée sur les liens existant entre les parties prenantes et la performance organisationnelle sur le plan de profitabilité et de croissance.

³⁶ Les travaux de Maslow (1954) classent de la pyramide de besoins en cinq niveaux (besoin physiologique, besoin de sécurité, besoin d'appartenance, besoin d'estime et besoin de s'accomplir).

L'importance de la théorie des attentes développée par son fondateur Vroom (1964) découle de la distinction entre les besoins et les attentes, ce qui amène à penser à la nécessité de classement hiérarchique des besoins et à la probabilité des résultats suite aux actions des individus. La réflexivité de Vroom débarque dans une perspective d'expression de différentes attentes individuelles comme une récompense liée aux efforts déployés et aux performances obtenues par les salariés. Selon Conger et Kanungo (1988), ces efforts représentent des signes de comportements motivés correspondant aux perceptions que se font les salariés de leurs efforts qui doivent générer les niveaux de performances désirés et les résultats attendus.

Le travail de Vroom reste une référence dans le domaine des ressources humaines. D'autres auteurs se réfèrent à cette théorie pour élargir le champ de recherches axé sur les pratiques de motivation des salariés. Le modèle de Porter et Lawler (1968) s'inspire des deux variables clés de la théorie des attentes (efforts de l'individu versus récompenses offertes par l'entreprise). Les résultats de leurs travaux corroborent l'influence de la récompense (le résultat attendu) sur la force motivationnelle des individus. Ainsi, leurs principales contributions portent sur la mesure des variables liées aux récompenses et plus particulièrement la perception de la relation efforts-performance-récompenses requises.

Figure 2: Modèle de Porter et Lawler (1968)



A l'instar de ce modèle, force est de constater l'interdépendance entre la valeur attribuée à la récompense, la probabilité perçue liée à l'effort et la disposition motivationnelle des salariés. Le modèle met en lumière aussi les résultats de ces efforts en termes de performance générant par conséquent des récompenses internes comme l'estime de soi, l'autosatisfaction et/ou des

récompenses externes telles que la reconnaissance, les primes, etc. Ainsi, l'ensemble de ces récompenses mènent à la satisfaction des salariés. Pour leur part, Porter et Lawler (1968) estiment dans ce modèle que le taux d'effort investi au travail conduisant à la performance est significativement associé à l'attraction des résultats aux yeux des salariés, ce qui peut sembler subjectif et contingent d'un individu à un autre. De plus, le taux d'efforts est intimement lié aux capacités possédées par l'individu et à ses traits de personnalité, ce qui augmente le sentiment de satisfaction lorsque des récompenses internes et externes sont octroyées.

Suivant cette réflexion, si les expériences passées ou les intuitions des individus les conduisent vers un raisonnement orienté efforts-récompenses, trois conditions sont jugées indéniables :

-La valence : L'étape précédant les efforts investis par les salariés consiste à la formulation d'une panoplie d'attentes relatives aux récompenses potentielles à recevoir en échange du travail fourni. A noter que la même pratique a une valeur subjective d'un individu à un autre. Il y a deux types de récompenses :

- ✓ Les récompenses intrinsèques : Elles représentent les facteurs de motivation permettant aux salariés d'apprécier leurs réalisations.
- ✓ Les récompenses extrinsèques : Ce sont les différentes récompenses offertes par l'organisation à ses salariés qui peuvent être financières ou non financières.

Afin d'assumer leurs choix, des préférences en termes d'habiletés et d'actions entreprises par les salariés sont décidées en fonction de la probabilité des résultats déterminant ainsi leurs degrés de satisfaction. Généralement, l'attractivité des résultats poussent les individus à multiplier leurs efforts pour parvenir à les atteindre.

-L'instrumentalité : Ce facteur représente la relation de cause à effet entre l'action et le résultat. Il s'agit de chercher une balance entre le travail fourni (la contribution) et la récompense (la rétribution). L'organisation doit se baser sur des instruments pour évaluer les efforts des salariés en échange avec les résultats anticipés pour éviter le sentiment d'iniquité ou d'injustice.

- L'expectation : C'est une représentation subjective de l'image de soi si le salarié détient les capacités suffisantes pour se réaliser. La motivation dans ce cas provient des capacités permettant d'atteindre les rétributions et les récompenses souhaitées. Il est remarquable de voir des comportements organisationnels impactant l'appréciation de l'individu de ses compétences.

Ces trois prémisses de motivation doivent être réunies. Si l'une de ces conditions n'est pas remplie ou elle est nulle, la motivation n'est pas jugée significative. Pour remplir ces conditions, l'entreprise doit trouver un ensemble de solutions pour augmenter la corrélation entre ces trois conditions. Il faudra que la probabilité d'obtenir le gain soit présente et qu'elle soit en cohérence avec les attentes des collaborateurs. Il s'agit aussi d'intensifier le lien entre l'effort, la performance et la récompense.

Etant une théorie axée sur le processus de motivation des salariés, le transfert des pratiques RH constitue un levier clé d'atteinte d'un écart très réduit entre les attentes des salariés et les pratiques mises en place au sein des filiales comme une récompense associée à la performance du personnel et aux résultats fournis. D'après plusieurs auteurs, le transfert des connaissances est considéré par les salariés comme un ensemble de récompenses extrinsèques reconnaissant leurs efforts augmentant ainsi leur satisfaction (C. Ciborra et G. Patriota, 1998 ; W. M. McLure et S. Faraj, 2000).

2.3 Le dilemme convergence-contingence impactant le processus du transfert des pratiques de GRHi

Si la conjoncture actuelle incite de plus en plus les entreprises à s'internationaliser, le dilemme convergence vs divergence des pratiques RH influencé par les déterminants stratégiques et contextuels des filiales constitue toujours le cœur des débats entre les grands auteurs de la thèse de la mondialisation et celle de la nationalité (Yahiaoui, 2011 ; Yahiaoui et Chebbi, 2008, Rosenzweig et Nohria, 1994 ; Myloni et al., 2004). C'est à l'issue des comparaisons entre les différentes fonctions RH des pays d'accueil qu'une multinationale peut décider de l'opportunité du transfert de ses pratiques.

Ainsi, lorsqu'on opère un transfert dans un environnement international, il ne peut qu'être nécessaire d'analyser son contexte et d'identifier le type de transfert des connaissances le plus approprié. Dans ce cadre, nous avons jugé utile de dresser un état des lieux des comportements des managers et des pratiques RH les plus courantes au sein des pays les plus présents sur la scène économique internationale selon un processus prenant en compte les distances existantes entre le pays d'origine et le pays d'accueil.

2.3.1 L'impératif de l'étude des pratiques RH selon les contextes des pays d'origine

La nationalité des multinationales suscite une analyse comparative des fonctions des ressources humaines adoptées par différents pays du globe (Gaugler, 1988). Compte tenu des

études menées par Pudelko (2004) sur l'analyse comparative des pratiques de GRH auprès des entreprises de nationalités allemande, américaine et japonaise, douze facteurs socio-économiques ont été classés dans quatre principales catégories. Ces dernières représentent ainsi des facteurs à vocation culturelle, socio-politique, économique ou managériale. Ceci montre que même au sein des pays industrialisés, bien qu'il existe une convergence globale croissante des modèles des pratiques de GRH, des divergences particulières à certaines pratiques s'installent en permanence au niveau de ces pays. En ce sens, ce phénomène observé par Katz & Darbishire (2000) est connu sous le nom de « divergences convergentes » qui donne une image différenciée des pratiques RH de par le monde.

A ce propos, Verna, Kochan et Lansbury (1995) ont conduit une étude auprès de plusieurs pays envisageant la comparaison de leurs pratiques RH servant de référence pour d'autres chercheurs (Nankervis et Compton & Baird, 2002). Les résultats de cette étude révèlent que les facteurs les plus décisifs en matière de comparaison de ces pratiques reviennent à trois facteurs clés dont le rôle du gouvernement incluant les acteurs institutionnels et juridiques (1), les stratégies des FMN comprenant le développement technologique et les enjeux de compétitivité (2) et d'autres facteurs d'ordre historique, politique et culturel (3). A leurs sens, la réussite de leurs politiques RH est évaluée en termes de performance économique et sociale.

La localisation des sièges des entreprises multinationales et de leurs filiales joue un rôle pionnier dans l'identification et la sélection des pratiques RH à adopter. Dans les points qui suivent, nous aborderons le système de GRH dans les multinationales des pays disposant d'une panoplie de multinationales les plus puissantes au monde et qui se mettent au service de leurs filiales pour leur transférer leurs best practices RH.

2.3.1.1 La GRH aux Etats-Unis :

Le développement des pratiques de GRH d'origine américaine remonte au milieu des années 1980 jusqu'à devenir le modèle contemporain le plus apprécié (Parry et al. 2008). La puissance économique américaine à travers ses multinationales attribue aux pratiques des ressources humaines une position de force vis-à-vis le succès de ses firmes à l'échelle internationale (C. Smith & Meiksins, 1995). Pratiquement, la majorité des organisations souhaitent se brancher sur les best practices³⁷ sans qu'elles soient influencées par le pays d'origine ou le pays d'accueil (Pudelko et Harzing, 2008). Le phénomène d'anglo-

³⁷ Cette notion qualifie les pratiques RH comme étant les meilleures pratiques et les plus dominantes

saxonisation³⁸ part de ce principe en conduisant les EMN à fonder leurs structures et cultures organisationnelles sur une forte internationalisation (Ferner et al. 2001 ; Haydn et Edwards, 2001 ; Muratbekova-Touron, 2005). Cette approche est plus que jamais déployée pour relever une multitude d'enjeux tels que l'innovation, la lutte contre la menace de la syndicalisation, le contrôle permanent de la gestion (Jacoby, 1997) et plus récemment des politiques centrées sur l'égalité des chances (Thomas, 1990 ; Cornet, 2002 ; Bender, 2007).

De cette manière, les multinationales américaines sont considérées comme pionnières en matière d'effet de dominance de leurs pratiques RH en raison d'une politique orientée vers la généralisation du contexte (1996). C'est ce qui rend le système de GRH américain amplement standardisé (Harzing 1999 ; Kopp 1994 ; Yuen and Kee 1993) et formalisé³⁹ (Bartlett and Ghoshal 1998 ; Child et al. 2000 ; Negandhi 1983). De ce fait, le management des filiales prend en compte cette nécessité de standardisation et de formalisation notamment si ces dernières sont jugées très dispersées et requièrent un développement notable de leurs opérations commerciales (Ferner et al., 2011).

Ainsi, la croissance des grandes entreprises à l'échelle internationale représente l'aspect le plus saillant de développement des mécanismes de contrôle bureaucratique en général et du capital humain en particulier (Fernet et al, 2004). A cet effet, les FMN américaines s'appuient sur la mesure de la performance de leurs salariés locaux et à l'étranger afin d'analyser leurs apports dans la performance globale tout en suivant une perspective ethnocentrique⁴⁰. A ce propos, depuis le processus de sélection jusqu'à l'évaluation des performances, des mécanismes de contrôle et des modes d'évaluation centrés sur le personnel s'imposent régulièrement (Muller, 1998 ; Coates et al., 1992 ; Edwards et al., 1996). D'autres pratiques RH comme la rémunération permettent de mesurer les contributions des salariés dans la performance financière globale de la firme. Cela se manifeste dans l'élaboration des enquêtes quantitatives analysant les perceptions des salaires, de satisfaction ou des best practices adoptées par les concurrents.

Etant donné implantés dans une économie de marché libéral (Hall et Soskiss, 2001), il s'avère que la majorité des décisions prises par les sièges des multinationales américaines en termes de gestion des employés et des pratiques RH jouissent d'une forte autonomie (Brewster,

³⁸ Un concept nommé par Ferner et Quintanilla (1998) pour insister sur l'impact du modèle anglo-saxon sur l'institutionnalisation des standards quel que soit le pays d'origine et le pays d'accueil de l'EMN

³⁹La formalisation se réfère à l'institutionnalisation des systèmes et des procédures relatifs à des pratiques de GRH qualifiées de formelles visant l'uniformité des pratiques dans toutes les unités de la multinationale Marlow (2002)

⁴⁰ Selon Gooderham et al. (2006), le système de gestion nord-américain basé sur le contrôle et l'évaluation le qualifie de rationnel, voire même calculateur.

1995). Sans conteste, les sièges insistent majoritairement sur des pratiques liées aux systèmes de paiement, de formation, de reconnaissance, de communication et de compétition entre les salariés afin de favoriser la productivité individuelle de l'ensemble du personnel (Bomers and Peterson 1977 ; Dunning 1998 ; Gunnigle 1995 ; Hamill 1984 ; Harzing 1999 ; Negandhi 1986 ; Roberts 1972 ; Young et al. 1985 ; Yuen and Kee 1993). Cette forte autonomie se manifeste également au niveau des sources de recrutement utilisées. D'après Rothwell (2003), la diversité des sources s'éclate dans une variété de sources aussi bien internes (les bourses à l'emploi sur l'intranet et les plans de succession) qu'externes (internet, les annonces presse, les cabinets de recrutement, l'affichage sur le lieu de travail, les agences nationales ou locales publiques, la cooptation, les relations écoles, les partenariats avec les associations professionnelles, les syndicats et les agences d'interim).

De même, l'amélioration du rendement des salariés est aussi influencée par des pratiques individualisées des systèmes d'emplois, d'évaluation et de rémunération (Brewster et al. 2011). Partant de cette orientation individualiste, les salaires sont notablement individualisés lorsque le collaborateur est jugé hautement qualifié méritant en contrepartie une prime de performance (à l'issue d'un entretien d'évaluation et d'une cotation du poste occupé). En effet, comme le management de la diversité fait l'objet de grands débats sur le genre et l'égalité des chances aux Etats-Unis depuis les années 1960 (Jackson et al, 1992), des pratiques responsables des ressources humaines sont aussi omniprésentes dans les grandes EMN américaines en prévenant toute forme de discrimination entre les employés fondée sur la race, l'origine nationale, la religion, le sexe, ou le handicap (Ferner et al., 2005). Dès lors, la gestion individualisée doit viser un personnel diversifié tenant compte de trois volets cruciaux (Bender, 2006) :

- L'évolution de la culture de l'entreprise en assurant des formations au profit des gestionnaires et en faisant évoluer leurs représentations et préjugés envers le personnel.
- L'accès à la formation professionnelle et la mise en place de critères d'évaluation fondés sur la personnalité et des mesures d'accompagnement individuel en cas de nécessité.
- L'aménagement des postes de travail selon les contraintes individuelles en développant des gestions de carrières correspondant aux périodes des vies des salariés.

Eu égard à son importance sur le plan économique international et ses investissements directs étrangers dans le monde, le transfert des pratiques RH en provenance des Etats Unis s'avère une conséquence logique de sa politique de centralisation (Dunning 1998). C'est à partir des sièges des FMN que les connaissances RH sont codifiées pour être facilement transmises dans

d'autres contextes internationaux. Il s'agit de recourir à différents mécanismes adaptés à la politique de formalisation et de standardisation des pratiques RH nord-américaines.

2.3.1.2 La GRH au Japon

Il est évident que plusieurs chercheurs s'intéressent aux pratiques mises en place par les firmes japonaises de par le succès rencontré au plan international (Ouchi, 1981 ; Pascale et Atos, 1981 ; Deal et Kennedy, 1982). La gestion de la qualité totale, les cercles de contrôle de la qualité, le juste à temps sont ainsi des concepts valorisant les pratiques managériales japonaises qui se sont étendues et promues partout dans le monde. C'est cette faculté de maintien de la performance à travers des produits de qualité qui dirige les multinationales de nationalité japonaise vers la centralisation de toutes les opérations de leurs filiales (Bartlett & Y oshihara, 1988). Cette attitude ethnocentrique centrée sur l'homogénéisation des pratiques RH constitue la règle de base du système de GRH japonais (Lincoln 1990 ; Ouchi 1981 ; Tung 1984) en obligeant l'ensemble du réseau à se conformer à la vision du pays hôte (Olivier & Wilkinson, 1992). Cette vision est inspirée des caractéristiques de la société japonaise et du fort contexte culturel du pays connu par son homogénéité (Yoshino, 1976). Le collectivisme est donc l'un des aspects sur lesquels s'appuie la GRH au Japon en incitant au travail en équipes et à leur participation à la prise des décisions (Sano, 1995).

Les pratiques RH japonaises depuis plus de quatre décennies se distinguent par leurs propres caractéristiques en termes de recrutement et de sélection, de compensation et de récompenses, (Abegglen 1958 ; Beechler and Yang 1994 ; Cole 1972, 1979 ; Dore 1973 ; Lincoln et al. 1981 ; McMillan 1989 ; Ouchi 1981 ; Usui and Colignon 1996) sans pour autant nier l'importance accordée à la formation, au développement et aux activités de groupe (Sako and Sato, 1997). Ces aspects se rapprochent étroitement de la classification de Walton et Lawrence (1985) qui met pleins feux sur les quatre domaines les plus importants de la GRH japonaise (le système de compensation, la sélection et la promotion, le bien être des employés et la gestion des emplois).

Il ressort de la littérature traitant du recrutement au Japon que trois sources sont privilégiées par les firmes japonaises centrées sur le recours à la mobilité interne (1), le recrutement des jeunes diplômés en collaboration avec le service de placement des étudiants des écoles et des universités (2), l'intégration des professionnels expérimentés en recourant à des cabinets de recrutement et à la publication des annonces de presses (3)⁴¹.

⁴¹BARABEL Michel et MEIR Olivier « Gestion internationale des ressources humaines », op.cit, p 173

Souvent, la recherche de la performance à court et à long terme appelle les managers à accentuer toute action visant à augmenter la performance des salariés. La formation et le développement du personnel forment la pierre angulaire de la fonction RH des firmes multinationales japonaises (Morishima, 1999). Pour les nouvelles recrues, la formation est de nature intensive ayant pour objet l'appréhension de la culture, des valeurs et de la philosophie de la gestion de l'organisation (formation intensive). Pour renforcer leur créativité, la formation interne doit être assurée avant l'affectation et en cours d'emplois (formation proactive) (Dore, 1973 ; Ito et Rose, 1994, Kishida, 1987 ; Linkoln et Kalleberg, 1991 ; Matsuo, 1999 ; McMillan, 1989, Ouchi, 1981). A cet effet, l'évaluation de l'apprentissage sur le tas est utilisée systématiquement afin d'analyser les capacités des employés en matière de résolution des problèmes routiniers et non routiniers et de prise des décisions efficaces (Koike, 1992). A la lumière de ces formations, les managers misent notamment sur des généralistes que sur des spécialistes en se focalisant sur la rotation des emplois et des activités en petits groupes ainsi que sur le contrôle de la qualité. Un premier prérequis de l'atteinte de la performance dans les FMN japonaises est le développement et la promotion des employés. C'est en effet les capacités et non pas l'ancienneté des salariés qui établissent les critères de base d'un système de promotion tout en faisant l'adéquation entre les qualités personnelles des employés et les valeurs de l'entreprise (Dore, 1973 ; Kawahito 1990 ; Krislov, 1989 ; Nakane, 1973, Trevor, 1983 ; Usui et Colignon 1996).

Dans le même ordre d'idées, la politique de rémunération mise en place par la fonction RH des entreprises japonaises influence considérablement la performance des salariés. Le système d'évaluation basé sur l'ancienneté a été remplacé par un système de rémunération axé sur les performances (Watanabe, 2000). En ce sens, la politique paternaliste se fonde sur une panoplie d'avantages sociaux (frais de logement et de déplacement, des logements d'entreprise pour les employés mariés, des dortoirs pour les employés célibataires, des augmentations de salaires pour les nouveau-nés, des primes pour des occasions spéciales...) (Cole, 1979 ; Dore, 1973, Kishida, 1987 ; Ouchi, 1981 ; Usui et Colignon, 1996). De la même manière, les primes sont intimement liées à la performance des groupes de travail. A titre d'incitation collective, ces primes équivalent à trois jusqu'à cinq mois de salaire de chaque collaborateur pour l'ensemble des groupes contribuant à la performance (Sano, 1995).

Au regard du bien être des employés, Ito et Rose (1994), Kawahito (1990), Kishida (1987), Krislov (1989) et Matsuo (1998) illustrent que deux mécanismes sont largement utilisés au sein des multinationales japonaises. D'abord, les boîtes à idées qui font participer l'ensemble des salariés à l'amélioration des conditions de travail. Encore plus, les syndicats d'entreprises

qui jouent un rôle phare dans le traitement de différentes revendications et la veille sur l'amélioration des relations entre les deux parties. C'est ce qui inscrit ces mécanismes dans une stratégie participative faisant impliquer l'ensemble du personnel dans l'approche d'une organisation « là où il fait bon travailler ».

Incontestablement, il paraît évident que le contrôle des opérations à l'étranger soit expliqué par la volonté de garder la même voie de performance des multinationales japonaises. C'est pourquoi, plusieurs managers agissent comme des agents de diffusion de la culture de la société mère pour un déploiement réussi des pratiques RH au sein des filiales (Bosch, Matsuo et Kanegae, 2011 ; Matsuo, 2000). Cependant, l'effet du pays d'origine peut diminuer au sein des filiales les plus matures et internationalisées en termes de degré de transfert et d'acceptation des pratiques RH proposées par les sièges japonais (Edwards & Rees, 2006).

2.3.1.3 La GRH dans les pays européens

Etant conscients de l'importance de croissance de leurs marchés, les pays du vieux continent n'ont pas cessé de chercher de nouvelles opportunités à l'extérieur des pays d'origine en vue de maintenir leur dynamisme (Braudel, 1977). Avec la création de l'union européenne, la GRH en Europe⁴² a assisté à une transformation de ses pratiques et à l'émergence de plusieurs aspects spécifiques à cette zone géographique qui selon Brewster (2001) intègre la plus grande diversité d'approches de la GRH. Par ailleurs, certaines différences persistent entre les principaux pays européens présentés ci-dessous pour ce qui a trait aux pratiques de GRH mises en place dans leurs organismes :

La GRH en France

Le modèle français décrit les entreprises françaises comme possédant une conception du management plus hiérarchisée caractérisée par la bureaucratie, le contrôle, le pouvoir et l'élitisme (Hofstede, 1991 ; Brunstein, 1995 ; Van der Klinik et Mulder, 1995 ; Lane, 1994). En cherchant les logiques nationales structurant les pratiques des différents pays, D'iribane (2006) évoque les problèmes d'emploi, de crise de l'école ou des difficultés d'intégration des immigrés « étrangeté française ». Pour Brunstein (1995), les directions sont jugées élitistes puisque ce sont souvent les lauréats des grandes écoles qui détiennent des postes de responsabilité. Ces derniers bénéficient ultérieurement des fonctions leur permettant de démontrer davantage leurs habiletés en la présence d'un réseau relationnel le favorisant

⁴²D'après Sparrow et Hiltrop (1994), il est jugé plus judicieux de préciser « la GRH en Europe » puisque l'union européenne ne comprend pas tous les pays existant en Europe.

(Evans, Pucik et Barsoux ; 2002). Cette différenciation statutaire entre les individus génère de ce fait une gestion de carrière différenciée et contextuelle notamment sur le plan international.

Par ailleurs, la législation française impose un investissement annuel en matière du budget consacré à la formation (1.2% de la masse salariale), ce qui mène des entreprises à céder le suivi économique de l'obligation de la formation au fonds d'assurance afin de respecter les dispositifs de la loi (Brunstein, 1995). Pour ce qui est rémunération, certains auteurs arguent à la lumière de leurs enquêtes que la politique française s'oriente vers l'individualisation des salaires en recourant à l'intéressement (Bournois et al, 2007 ; Cranet, 2004).

La GRH en Angleterre

Le modèle britannique semble disjoint en comparaison avec les autres pays européens. Cependant, il se qualifie proche de celui américain en termes de quelques aspects culturels communs tels que l'histoire et le langage adopté (Calori et de Woot, 1994). En effet, le Royaume Uni a assisté à une transformation radicale de la législation du travail au cours des années 1980. Une application rigoureuse des lois portant sur les emplois et les syndicats a contribué à accentuer l'autonomie managériale des entreprises britanniques au détriment de la liberté des syndicats (Edwards et al, 1992). Nonobstant cela, le système de GRH favorise l'approche collaborative en passant à une posture de facilitateur voire même d'un business partner (Marchington et al, 1994). Par ailleurs, une grande évolution en termes d'intégration de la stratégie de l'entreprise, de communication interne, de formation et de développement ainsi que des pratiques créatives des ressources humaines a visiblement marqué la fonction RH lors de ces dernières décennies (Poole & Mansfield, 1992 ; Marbey & Iles, 1996).

La GRH en Allemagne

Les pratiques de GRH dans les entreprises allemandes revêtent un caractère engageant envers le personnel et gagne beaucoup d'importance aux yeux d'un certain nombre de chercheurs et d'académiciens (Pfeffer, 1998 ; S. Smith, 1991 ; Wever, 1995). Généralement, les multinationales allemandes tiennent à des négociations locales pour ce qui a trait aux salaires et aux heures de travail. Ces aspects sont largement pris en compte auprès des syndicats mais également dans le cadre des conventions collectives⁴³ (Economist, 1997 ; Scholz, 1996).

A ce propos, le degré d'autonomie semble peu important du fait que les acteurs des comités d'entreprises sont élus par les employés pour cogérer avec les employeurs les activités de la

⁴³ Elles se chargent essentiellement de définir les règles nationales relatives aux conditions, aux horaires de travail et à la rémunération.

GRH (Wachter et Stengelhofen, 1995 ; Scholz, 1996). Cette cogestion consiste à respecter minutieusement la réglementation en vigueur, les accords nationaux du travail ainsi que le cadre juridique du dialogue social en entreprise intitulé « la codétermination » ou comme est appelé en allemand « Mitbestimmung » (Bennett, 1997).

Ainsi, la formation professionnelle détient une place nodale en matière du développement du personnel en insérant les jeunes employés dans différents parcours de formation « un processus dual »⁴⁴. C'est ce qui leur permet de réaliser une performance notable au sein de leurs organisations (Brenke, 2013).

2.3.1.4 La GRH dans les pays d'Afrique et du Maghreb Arabe

En dépit de sa diversité linguistique, culturelle, religieuse, politique et économique ; le continent africain présente une image de l'indigène dans une posture postcoloniale (Jackson, 2004). Eu égard aux intérêts politiques et économiques des pays développés, les systèmes managériaux postcoloniaux continuent à influencer la gestion des personnes au sein des pays sous-développés d'Afrique (Carlsson, 1998 et Dia, 1996).

Outre cette image, les entreprises africaines comme celles de la majorité des pays en voie de développement se caractérisent par des faiblesses énormes en termes de tailles, de structures, de financement et de sous-qualification des employés (Galiègue et Madjimbaye, 2007). Ainsi, le système de management est considéré comme un système centralisé, bureaucratique et autoritaire (Kiggundi, 1989)⁴⁵. Il est à constater aussi une absence de stratégies de motivation du personnel, des contrôles permanents et peu d'initiatives accordées aux employés (McGregor, 1960). Il s'agit dans cette optique d'une gestion descendante basée sur un style de management paternaliste par le biais des règles et des procédures édifiées à exécuter par le personnel concerné (Kiggundu, 1989 ; Blunt et Jones, 1997)⁴⁶.

En effet, cette orientation bureaucratique inflige plusieurs manques en termes de description de postes, d'évaluation des emplois, d'incitations, d'infrastructures et de systèmes (Balogun, 1986 ; Kiggundu, 1988 ; Joergensen, 1990). Il existe également des politiques discriminatoires internes en faveur des membres de familles en termes de recrutements, promotions ou nominations conduisant à un climat social défavorables et à une productivité insuffisante du personnel voire inefficace (Triandis, 1990).

⁴⁴ Ce processus fait référence aux lieux de formation (l'entreprise formatrice et l'école professionnelle)

⁴⁵ Selon les auteurs cités, ceci concerne notamment les pays d'Afrique de l'ouest, centrale et occidentale.

⁴⁶ D'après (Montgomery, 1987 ; Blunt & Joens, 1997), la gestion autoritaire repose sur un manque d'équité, de communication et de partage d'informations.

Sur la même lignée, une panoplie de travaux se sont intéressés à la GRH dans le contexte maghrébin (Zghal, 2001, Peretti et Frimousse, 2005 ; Yahiaoui et Golli, 2010 ; Yahiaoui, 2008). Tous ces travaux révèlent que les pays appartenant au Maghreb Arabe sont connus par des pratiques bureaucratiques peu fondées sur la planification stratégique. Ce style de management paternaliste caractérisé par la distance hiérarchique, les politiques discriminatoires, la centralisation et l'autorité résulte aussi des principales conclusions d'une étude conduite par Eddakir et Maghni (2005) ciblant les salariés travaillant dans des entreprises marocaines. Dans la même veine, Frimousse et Peretti (2005) considèrent que « *la GRH est embryonnaire dans la grande majorité des entreprises marocaines* » et que c'est l'aspect administratif qui domine cette fonction sans pour autant s'aligner sur la stratégie de l'entreprise. En Tunisie, il s'agit d'une gestion loin d'être modernisée des ressources humaines (Zghal, 2005) et demeure perpétuellement focalisée sur une gestion administrative du personnel (Zghal, 2003).

Toutefois, les travaux de Peretti et Frimousse (2005) montrent que la fonction RH dans les filiales des multinationales maghrébines est en croissance exponentielle et prend de plus en plus une dimension stratégique. Selon ces derniers, parmi les fruits apportés par l'internationalisation des entreprises est qu'elle favorise l'expansion des filiales et permet le transfert des best practices RH en provenance des sociétés mères des multinationales. Au Maroc par exemple, Mamati (2005) affirme que les filiales des groupes internationaux acceptent qu'on leur transpose de nouvelles pratiques des sièges tout en apportant quelques modifications adaptées au contexte local. Ceci rejoint aussi les études menées par Diorh (2002, 2004) dont les résultats indiquent à la fois une convergence dans l'approche du métier et de la vision de la GRH et une divergence du point de vue législatif. Il paraît aussi que l'internationalisation a des effets marquants sur les filiales tunisiennes en leur permettant de réaliser un développement considérable au niveau de ses pratiques de GRH compte tenu des exigences et des pressions exercées par les sociétés mères des multinationales (Zghal, 2005).

2.3.1.5 Survol synthétique de la GRHi selon les régions ou les pays d'appartenance

A la lumière des courtes présentations des pratiques RH des principaux pays d'origine des multinationales, il convient de préciser que « *chaque pays, en fonction de son histoire économique, culturelle et sociale, dispose des mythes fondateurs très profondément enracinés qui pèsent sur les pratiques et les comportements des différents acteurs et qui doivent être étudiés pour comprendre les spécificités locales* » (D'iribane, 2006). A cet égard, il n'est pas

douteux qu'une comparaison entre les différentes nationalités des maisons mères laisse paraître d'énormes écarts en termes des systèmes de GRH mis en place à l'échelle internationale.

A ce sujet, certains pays imposent au fil du temps des structures et des bonnes pratiques organisationnelles et managériales qui sont prises comme un modèle optimal par leurs filiales. Smith et Meiksins (1995) considèrent que les trois pays référents en matière de GRH sont respectivement les Etats Unis, le Japon et l'Allemagne. D'autre part, Edwards et al (2010) affirment que c'est le poids économique de certains pays comme les Etats unis et l'Angleterre qui justifie leur forte présence à l'échelle du globe. Par ailleurs, on constate que cet effet de dominance n'est pas toujours permanent et peut subir des changements en fonction du contexte international et en faveur d'une autre économie. C'est le cas du modèle américain qui a connu une large propagation jusqu'aux années 70. C'est au cours des années 1980 et 1990 où nous avons commencé à nous intéresser au style de gestion japonais qui a prouvé son efficacité en termes de gestion des problèmes organisationnels (Albert, 1991 : Thurow, 1992).

Comparativement à l'Amérique du Nord, les gestionnaires européens impliqués dans les pratiques d'emploi semblent moins ethnocentriques mais aussi moins proactifs (Ferner et al. 2011 ; Lawrence, 1999). C'est également le cas pour les firmes françaises dont leur management est basé sur l'intensification du nombre d'expatriés pour mieux contrôler leurs filiales) (Harzing, 2001 ; Kopp, 1994 ; Tung 1982). De la même manière, nous pouvons juger un véritable contraste entre le portrait de gestion européen et celui américain.

Selon toute vraisemblance, la formalisation semble être le pivot de modèle de gestion américain qui d'après D'Iribane (1989) repose sur un contrat équitable à l'égard des employés, des processus formalisés, une culture d'entreprise basée sur l'autonomie organisationnelle et managériale, la syndicalisation, la faible implication de l'état, etc. A l'opposé, les pays d'Europe se distinguent par l'intervention des gouvernements nationaux et des institutions sociales dans les pratiques d'emploi, de relations de travail et de bien-être du personnel (Brewster, 1995). Il s'agit le plus souvent d'une élite diplômée des grandes écoles qui dispose d'un statut important et d'une autorité accrue dans un contexte professionnel donné en dépit de l'importance de l'expérience requise pour les postes occupés (D'Iribane, 1989). A titre d'illustration, les cris des français se sont intégrés à leur vie organisationnelle normale en controversant l'autorité en cas de violation de la logique d'honneur⁴⁷ envers leurs

⁴⁷Selon D'Iribane, cette logique est justifiée en cas de présence de trois facteurs clés (les normes d'éducation, la qualification et à l'expérience en troisième lieu)

managers. Pour le même auteur, les réclamations sont vues comme un type de communication approprié en cas de résistances passives à l'autorité, ce qui prouve que la notion de contrat psychologique n'est pas une priorité pour le management. C'est pourquoi, des programmes supplémentaires formels de gestion doivent être assurés en faveur des gestionnaires français au sens de Barsoux et Lawrence (1997).

Dans cette optique, la GRH est perçue sous un autre angle au sein des pays en voie de développement opposés aux styles de gestion occidentaux⁴⁸ (Jaeger et Kanungo, 1990 ; Blunt et Jones, 1992). Par ailleurs, ce sont les éléments matériels et quantitatifs qui sont mis en premier rang comme le chiffre d'affaire ou la part de marché accaparée (Sire, 1994 ; Montgomery, 1987 ; Blunt et Jones, 1992).

A la lumière de la revue de littérature consultée, la zone géographique joue un rôle capital dans le système RH adopté par les filiales appartenant à une multinationale donnée. Les chercheurs soulignent que ces particularités reviennent aux différents aspects du droit de travail, aux particularités culturelles ou encore des modes managériaux bâtis et interminablement sollicités.

2.4 Le transfert des pratiques RH entre les défis d'harmonisation internationale et les pressions du contexte local de la filiale

2.4.1 Les postulats de la thèse universaliste

C'est dans un contexte de mondialisation marquant le paysage économique international que l'approche universaliste continue à prendre de l'ampleur au sein des multinationales (Evans et al, 2011). En effet, le rapprochement entre les populations s'est manifesté particulièrement dans le développement des relations industrielles entre les pays avec l'émergence de la notion d'industrialisme pluraliste (Kerr et al, 1960). C'est pourquoi, la thèse universaliste⁴⁹ tire son origine des règles du capitalisme pour faire face à l'intensité de la compétitivité internationale⁵⁰. Ses principaux adeptes mettent en lumière la similarité des pressions concurrentielles subies par les firmes à l'échelle internationale qui les conduisent à s'approprier des pratiques managériales identiques (Gooderham, Brewster, 2003 ; Fenton-O'Creevy et alii., 2003). Les différentes dépendances économiques, politiques, culturelles et sociales des environnements nationaux solidifient les interactions entre les environnements

⁴⁸Généralement, les styles de gestion au sein de ces pays sous-développés s'appuient sur l'autorité et la bureaucratie

⁴⁹ Cette thèse est appelée également « la thèse de la convergence » ou encore « la thèse de la mondialisation »

⁵⁰ Waxin M-F, 2008, Christophe BARMEYER, « Gestion des Ressources Humaines internationales » Op.cit, P 421.

nationaux et font émerger les firmes vers un nouveau modèle organisationnel « les firmes globales » qui doivent indubitablement conduire à l'efficacité globale, à la réactivité et à l'apprentissage global » (Bartlett et Ghoshal, 1989).

A ce propos, tous les écrits sur le sujet mettent l'accent sur les facteurs favorisant le développement de ce phénomène. Certains auteurs soulignent les implications des effets de mimétisme et de mode sur l'incitation des firmes à adopter les best practices ayant connu un succès retentissant chez les concurrents (DiMaggio et Powell, 1983, Fenton-O'Creevy, 2003). Cela s'explique par un essor technologique et un développement exponentiel des systèmes d'information et de communication facilitant l'exportation des pratiques innovantes entre les pays (Fenton-O'Creevy, 2003). Cela revient également à l'expansion internationale des firmes et à l'expatriation de leurs cadres dans les quatre coins du globe (Frimousse et Peretti, 2006).

Dans ce cadre, la GRHi a amplement pris part de cette dynamique d'universalité de ses pratiques pour rechercher davantage de compétitivité (Pfeffer, 1998). Ses tenants (Ulrich, 1987, Wright & McMahan, 1992) soutiennent que cela revient à l'estompement des distances culturelles et institutionnelles des différentes nationalités des FMN. En d'autres termes, ces pratiques peuvent converger sans tenir compte des spécificités des contextes nationaux des pays dans lesquels sont implantées les firmes concernées par des pratiques universelles ou globales⁵¹.

Selon la théorie supranationale des organisations, les principes universels ne sont ni influencés par la culture nationale ni par les formes de structures organisationnelles des firmes (Godelier, 2005). Par ailleurs, c'est l'identité organisationnelle qui joue un rôle significatif en termes de perception de la gestion du pays d'origine (Berger, 2006). Cette perception contribue à favoriser la construction de la nationalité de la multinationale par ses membres⁵² notamment lorsque cette dernière semble très active en matière de diffusion des pratiques standardisées dans ses filiales à l'étranger (Meyer et al, 1997).

A ce titre, la prégnance de diffusion est étroitement liée à l'effet du pays d'origine (dominance effect) (Pudelko et Harzing, 2008). Le modèle anglosaxon inspire la majorité des pays d'accueil influencés par le phénomène de convergence (Fernet et Quintanilla, 1998) en proposant des pratiques formalisées et standardisées se rapportant aux méthodes de classification des emplois, des revues de personnel, des entretiens annuels d'évaluation, de

⁵¹ Mayrhofer.U, 2011, « Management international », des pratiques en mutation, édition pearson, P 215

⁵² Rapport du groupe présidé par Jean François Bigay-Commissariat général au Plan-La nouvelle nationalité de l'entreprise multinationale-La documentation française-Paris, 1999, p 147

l'évaluation à 360°, etc.). Dans la même veine, Brewster, Sparrow et Vernon (2007) affirment que les pratiques RH les plus dominantes proviennent des Etats-Unis fixant des standards internationaux d'une GRH idéale contribuant à la performance organisationnelle des firmes. Outre ces références, le Japon et l'Allemagne sont vus aussi comme des idéaux types pour des filiales des pays d'accueil requérant une restructuration de leurs pratiques RH (Smith and Meiksins, 1995). En ce sens, ces pays suivent le modèle « footloose » fondé sur la dénationalisation des filiales. Ce sont donc des pratiques RH jugées universelles qui s'alignent avec la stratégie globale de la multinationale (la sécurité d'emploi, le recrutement sélectif, le travail d'équipe, la rémunération élevée en fonction des performances, la formation, la réduction des différences de statut, le partage d'information, la participation...) et qui ont pour principale vocation d'accroître la performance organisationnelle de ses filiales qu'il convient de repérer et d'appliquer (Tseng et Lee, 2009). Ces dernières développent une forte identité corporative chez leurs salariés transformant ainsi leurs organisations vers des entreprises transnationales (Ohmae et Reich, 1990).

2.4.2 Les fondements de la thèse nationaliste

L'émergence de la thèse de divergence, de nationalité ou de contingence constitue le paradigme le plus dominant dans la littérature relative à la GRHi. Ses principaux adeptes (Burns et Stalker, 1961 ; Woodward, 1965 ; Lawrence et Lorsh, 1967 ; Thompson, 1967) introduisent de nouvelles représentations sur cette question de nationalité des pratiques de GRH. Ces derniers contestent les travaux traitant de la thèse de la convergence et montrent la nécessité inéluctable de la mise en place des comportements différenciés pour s'adapter aux environnements nationaux des filiales des multinationales. Ceci dit, l'efficacité des pratiques de GRH à une échelle internationale est tributaire du degré de leurs contingences aux aspects influençant les environnements des filiales (Delery et Doty, 1996 ; Arcand, 2001 ; Jackson et Shouler, 1992).

Cette opposition est justifiée par la diversité des systèmes d'affaires nationaux et la préexistence des différences nationales au cœur de la dynamique de la mondialisation (Ferner & Quintanilla 1998). De surcroît, il existe une multitude de différences impactant le déploiement des best practices notamment sur le plan institutionnel, culturel, sectoriel et organisationnel pour ce qui a trait aux systèmes de GRH mis en place (Bae et Rowley, 2001). Aussi, d'autres facteurs influencent le degré de contingence de la filiale comme son stade d'internationalisation, sa stratégie, son secteur d'activité, son histoire, son style de management, sa taille, sa culture d'entreprise, etc. (Pichault et Nizet, 2000). Conséquemment, ces différences ne peuvent pas uniformiser le contexte global du réseau de la multinationale

puisque les croyances communes se réfèrent seulement aux individus de la même culture nationale.

Dans ce contexte, bon nombre d'auteurs conçoivent que l'entreprise « footloose » demeure un mythe et que les multinationales s'attachent naturellement aux systèmes d'affaires du pays d'origine (Hirst & Thompson, 1999). Ce qui semble faire consensus chez ces derniers, c'est que les pratiques ne se diffusent pas tels quels mais sont réadaptés dans chaque contexte national spécifique⁵³. En ce sens, l'adoption des mêmes pratiques RH par les filiales des multinationales ne signifie pas que leurs mises en œuvre sont identiques (Peretti, 2004). Certaines pratiques de GRH semblent universelles telles que la gestion des hauts potentiels, l'appréciation, les systèmes de rémunération variables et la gestion des carrières de managers (Ferner & Quintanilla 1998)⁵⁴. Partant de cette dichotomie « intégration versus localisation », D'Iribane (2003) sollicite les firmes à sélectionner les pratiques les plus touchées par les contextes locaux des filiales et leur suggère de « *bien démêler ce qu'elles ont effectivement d'universel et ce qu'elles ont de contingent, liées aux particularités des cultures où elles se sont développées* ». C'est dans cette logique que Hirst et Thompson (1999) suggèrent la dissociation de la nationalité des multinationales et de l'internationalisation de leurs activités.

Il paraît alors difficile de nier les implications des environnements nationaux sur les choix stratégiques des FMN (Erramili, 1996). Les facteurs contextuels des filiales semblent de ce fait déterminants pour la mise en place de la GRHi (Huselid, 1995). La divergence sur le plan micro-économique des croyances culturelles et de valeurs en est un parfait exemple caractérisant les filiales (Adler et al. 1986). Dans cette perspective, les précurseurs de l'approche culturaliste avancent que les différences culturelles influencent nettement l'économie et les pratiques managériales à l'échelle nationale (Hofstede, 1991 ; Trompenaars et Hampden-Turner, 1997, Schwaetz, 1994 ; Spencer-Qatey, 2000 et Dahl, 2004). En reconnaissance de ses influences, la stratégie, les choix organisationnels des directions et la détermination de la structure dépendent grandement des pratiques sociales des acteurs, leurs coutumes, leurs modes de vie, leurs croyances, leurs valeurs culturelles et plus particulièrement les significations sociales y sont inhérentes (Barnnen, 1998 ; D'Iribane, 2004 ; Romani et al, 2011).

Dans la même optique, les systèmes culturels nationaux exercent un impact considérable sur la pensée et les comportements organisationnels en s'attachant à des valeurs culturelles

⁵³GalloujCamal et al, « Les pratiques de GRH entre convergence et spécificité : Une analyse à partir du cas des prestataires privés de l'emploi au Maroc », Business MangementReview, 2012

⁵⁴ Barbel Michel, Meier Olivier « Gestion internationale des ressources humaines », op.cit, P27.

fortement enracinées par un pacte collectif d'un groupe social constituant ainsi leur identité (Child, 2002). Ces diverses influences en rapport avec les valeurs culturelles affectent également les pratiques de GRH inscrites dans une politique d'ouverture sur d'autres environnements nationaux (Hofstede, 1980, 2002). Ainsi, il a été constaté par les tenants du modèle contextuel que beaucoup de pratiques transplantées aux filiales ont généré des résultats décevants, que les cultures demeurent en dépit de l'internationalisation des entreprises (Hooker, 2003) et que cette pression exercée sur les périphéries entraîne une résistance attachant davantage les employés à leurs propres identités (D'Iribarne, 2002).

A cet effet, les barrières culturelles ne sont pas les seules responsables à impacter les comportements managériaux et donc le transfert des connaissances et des pratiques de GRH en provenance des sociétés mères. Le processus de transfert peut aussi se heurter à des obstacles en rapport avec le contexte institutionnel du pays d'accueil (Ferner, 1997 ; Kostova, 1999 ; Myloni et al., 2004 ; Stahl et Bjorkman, 2006).

Etant considéré comme le principal déterminant des caractéristiques organisationnelles, l'apport de l'approche institutionnaliste consiste à prendre en compte certaines pressions institutionnelles non développées par l'approche culturaliste impactant ainsi les choix organisationnels des systèmes de GRHi (Powell et DiMaggio 1983, Tayeb, 1998). Ces pressions se rapportent aux particularités nationales sur le plan politique, social ou encore capitaliste qui déterminent les comportements des firmes au niveau des filiales (Cazal, 2000). Il peut s'agir par exemple des pressions liées aux politiques gouvernementales, des normes édictant les relations industrielles, des intérêts de groupes d'acteurs, d'opinion publique, etc. (Powell et DiMaggio 1983, Tayeb, 1998). Nonobstant, bien qu'elle soit interconnectée avec d'autres organisations et encastrée à la fois dans un contexte social, la force de l'environnement de la filiale conditionne son comportement (Powell et DiMaggio, 1991).

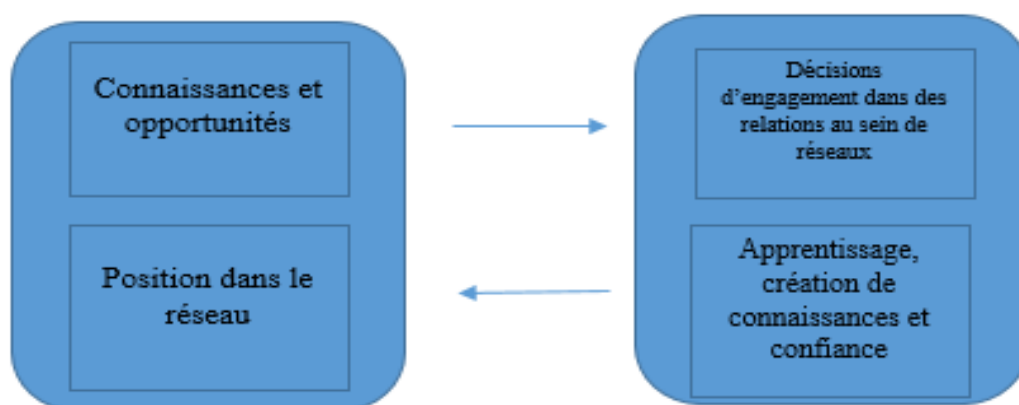
2.4.3 Les différents types de distances entre le pays d'origine et le pays d'accueil

2.4.3.1 Le concept multidimensionnel de la distance

Compte tenu des particularités des systèmes d'affaires nationales, le degré d'isomorphisme local de la GRH peut varier en fonction des distances existantes entre le pays mère de la multinationale et le pays hôte (Rosenzweig & Nohria, 1994). Ces écarts contextuels influencent grandement le comportement des acteurs RH notamment lors des transferts internationaux des pratiques managériales (Ferner, 1997 ; Ferner et Quintanilla, 1998 ; Kostova, 1999 ; Liu, 2004 ; Flood et al., 2003 ; Almond et Ferner, 2006).

Le modèle d'Uppsala développé par l'école scandinave, mis en avant par Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) s'est intéressé à l'étude incrémentale et séquentielle du processus d'internationalisation des firmes en intégrant des marchés étrangers. Il s'est par la suite axé sur l'étude de la relation entre l'apprentissage dans les FMN et l'évolution de la distance psychique qui regroupe un ensemble de facteurs empêchant l'appréhension de l'environnement étranger de la filiale (Angué et Mayrhofer, 2010 ; Cheriet, 2010). Ces facteurs sont susceptibles de créer des distances pouvant produire des malaises dans le transfert des pratiques RH en raison d'existence d'un contexte socio-économique singularisant le pays d'origine et le pays d'accueil.

Figure 3: La nouvelle version du processus d'internationalisation



Source : Traduit de Johanson et Vahlne (2009)

Le modèle d'Uppsala a été actualisé par Johanson et Vahlne (2009) en suivant les impératifs de la conjoncture actuelle. Ce dernier se focalise sur la capacité de l'entreprise à s'intégrer au sein de son réseau. Cependant, la distance psychique peut bloquer le développement des connaissances et affaiblir l'engagement des acteurs appartenant au même réseau.

2.4.3.2 La classification des distances de type macro, méso et micro

Le concept de la distance ne se limite pas seulement à la dimension culturelle comme ce qui est évoqué dans de nombreuses études (Kogut et Singh, 1988 ; Hennart et Larimo, 1998 ; Brouthers et Brouthers, 2001 ; Drogendijk et Slangen, 2006, Chapman et al., 2008). A ce titre, un pays d'accueil qui ne présente pas de barrières psychiques se considère comme un environnement culturel, institutionnel et géopolitique favorable à l'exportabilité des pratiques en provenance de la compagnie mère (Dowling et al. 1999)⁵⁵. D'autres facteurs entrent en

⁵⁵ La réduction des différences entre les environnements concernés par le transfert appelle le pays hôte à disposer d'un pouvoir relatif qui consiste à faire intégrer son système national d'affaires et faire évoluer la qualité de ses infrastructures socio-économiques ainsi que sa réglementation (Vo, 2008).

ligne de compte tels que la distance géographique et temporelle et les barrières linguistiques (Tayeb, 1998 ; Kostova et Roth, 2002 ; Ferner et al., 2005 ; Inkpen et Tsang, 2005 ; Myloni et al., 2004). Ainsi, d'autres distances impactent les politiques fonctionnelles de l'EMN à savoir le système éducatif, le management et la dynamique d'industrialisation du pays hôte accentuant les distances avec le pays d'origine de l'EMN (Angué et Mayrhofer, 2010 ; Cheriet, 2010)⁵⁶. C'est pourquoi, ce concept multidimensionnel de la distance a amené Ghemawat (2001) à élaborer le modèle CAGET combinant les distances culturelles, administratives, géographiques et économiques. Plus récemment, une cinquième distance inhérente à la distance technologique a été ajoutée.

Tableau 3: Les différents attributs créant des distances

Distance culturelle	Distance administrative	Distance géographique	Distance économique	Distance technologique
-Différentes langues	-Absence de liens coloniaux	-Eloignement physique	-Différences de pouvoir d'achat	-Systèmes nationaux d'innovation
-Différentes ethnies	-Absence de partage de monnaie ou d'associations politiques	-Absence de frontière commune	-Différences en termes de coûts et de qualités de :	-Présence ou absence d'industries à forte intensité technologique
-Différentes religions	-Hostilités politiques	-Absence d'accès maritime	• Ressources naturelles	
-Différentes normes sociales	-Politiques gouvernementales	-Taille du pays	• Ressources financières	-Participation ou non à des programmes de recherche internationaux
	-Faiblesses institutionnelles	-Faiblesses des moyens de transport ou des réseaux de communication	• Infrastructures	
			• Approvisionnement	

Source : Traduit et adapté de (Ghemawat, 2001) et d'Angué et Mayrhofer (2010)

Relativement aux courants développés dans la thèse de la divergence⁵⁷, les comportements des firmes résultent des variables impactant les systèmes de GRH dans leurs environnements hôtes. Selon Vo (2008), ces variables sont scindées en trois niveaux descendants :

⁵⁶L'incertitude vis-à-vis le marché étranger pousse les FMN à étendre leurs activités dans les pays voisins possédant des caractéristiques plus ou moins identiques à celles du pays d'origine de la FMN (Johanson, Vahlne et Wiedersheim-Paul (1975, 1977))

⁵⁷Nous spécifions les trois approches étudiées (le culturalisme, l'institutionnalisme et le néo-institutionnalisme)

- Le niveau macro : Il se rapporte aux systèmes d'affaires nationales du pays d'origine et du pays hôte notamment les distances culturelles et institutionnelles qui déterminent leurs particularismes locaux.
- Le niveau méso : Il représente le secteur d'activité dans lequel opère la multinationale.
- Le niveau micro : Il réfère à l'organisation et aux questions spécifiques de la GRH.

Au niveau Macro

Les distances culturelles :

La culture traduit un référentiel commun de variables combinant les langues utilisées, les ethnies, les croyances et les normes sociales partagées par le même groupe influençant ses actions et ses décisions (Dupuis, 2004). En lien avec les facteurs d'internationalisation des activités des FMN, la distance culturelle génère des obstacles affectant les relations entre l'émetteur et le récepteur lors d'une décision de transfert des connaissances (Chen et McQueen, 2010 ; van Wijk, et al., 2008 ; Lucas, 2006 ; Simonin, 1999). Les principaux courants de la recherche traitent de la distance culturelle depuis une quarantaine d'années (Harzing et Pudelko, 2016). Déjà en 1961, Kluckhohn et Strodtbeck ont dressé une liste des problématiques qui se posaient entre les cultures nationales représentant les différences saillantes entre les pays. Elles portent généralement sur des questions de distance hiérarchique, des degrés d'autonomie versus degrés de dépendance, du rôle du statut social acquis vs statut attribué, de la perception par rapport au passé, au présent et au futur, de la relation à autrui et des caractéristiques et des qualités individuelles.

Il est évident que toutes les études se focalisent sur une multitude de dimensions visant à mesurer la distance culturelle. Parmi les plus connues dans la littérature, les fameux travaux de Hofstede (1980, 1991) qui se sont intéressés à cinq dimensions servant à positionner les cultures nationales des pays dans un contexte organisationnel. Une banque de données impressionnante a été collectée entre 1967 et 1973 en interrogeant 116 000 employés de la multinationale IBM dans 64 pays sur les valeurs dominant leur environnement et les différences culturelles dans le monde du travail. A la lumière des réponses de cette enquête, chacune de ces cinq dimensions lui a été attribué un indice permettant d'obtenir un score qualifiant la culture nationale du pays :

-La distance hiérarchique : Elle désigne une répartition inégale du pouvoir considérée comme légitime par les membres d'une organisation centralisée (Hofstede, 2001). Elle se manifeste en termes de classes sociales, des systèmes de statuts, de rémunération coordonnée,

du nombre d'années d'études... Cette forte distance hiérarchique est plus pratiquée dans les pays en voie de développement notamment les pays d'Afrique noire, les pays arabes, les pays est-asiatiques, les pays latins d'Europe et les pays d'Amérique du sud. Certains pays développés recourent également à une distance hiérarchique élevée comme la France, l'Espagne, la Belgique et le Japon eu égard aux traditions qui les insèrent dans cette logique. Au contraire, les pays à faible distance hiérarchique se caractérisent par des relations de travail égalitaires et collaboratives avec un style de management participatif. Ce sont particulièrement les pays anglo-saxons, scandinaves et germaniques qui se démarquent par une distance hiérarchique faible.

-L'attitude face à l'incertitude : Cette dimension se rapporte à l'attitude des employés d'une culture donnée par rapport à l'avenir et ce qu'ils ressentent face à l'inconnu. Un fort degré de certitude correspond à une application rigoureuse des règles, des processus et des procédures tels qu'ils sont édictés. D'autres facteurs aident à dépasser les contraintes relatives à l'incertitude à savoir la religion, l'exactitude des sciences et la technologie. Ainsi, la présence d'experts spécialisés dans plusieurs domaines est incontournable. Il implique également une projection dans l'avenir, une anticipation et un contrôle du futur à la recherche de la sécurité. Tel est le cas de nombreux pays comme le Japon, la Corée, la Grèce, le Portugal et les pays latins d'Europe et d'Amérique. D'autres cultures paraissent plus ouvertes à la mise en place de changements et à l'adaptation à des directives ou à des procédures en provenance de l'étranger. Ceci dit, la flexibilité et la faible formalisation des processus est la norme dans ces cultures comme celles des pays scandinaves, des pays anglo-saxons et les pays bas.

-Les cultures féminines et les cultures masculines : Cette dimension part du principe que les valeurs humaines et la distribution des tâches se différencient selon les sexes et influencent par conséquent la culture d'appartenance. La prépondérance des valeurs masculines s'oriente vers une compétitivité et une performance économique. De surcroît, les postes les plus stratégiques sont majoritairement occupés par les hommes de l'organisation. A contrario, une culture à fort indice de féminité s'apparente à des relations coopératives entre les membres de l'organisation où les managers veillent sur le bien-être de leurs subordonnés. Les comportements s'inspirent des qualités féminines telles que la modestie, la solidarité et la favorisation des relations humaines au détriment du profit matériel. Ainsi, la répartition égalitaire des rôles entre les deux sexes semble significative. Certains pays comme la Norvège, les pays bas, le Danemark et la France présentent des indices élevés de féminité tandis que d'autres sont plus masculins comme le Japon, les USA, l'Autriche, l'Italie, le Mexique et la Colombie.

-L'individualisme versus le collectivisme : La notion d'individualisme est fondée sur le fait que les intérêts des individus priment sur ceux des groupes (Hofstede, 2001). L'indépendance de l'individu, le sens de négociation individuelle, le besoin de reconnaissance, la prise d'initiative, etc. sont autant de caractéristiques décrivant un profil d'un employé individualiste. Au sein de l'organisation, il est exigeant en matière de récompenses, de définition des rôles et d'évaluation de ses compétences contrairement aux collectivistes. Ces derniers possèdent une appartenance communautariste à un groupe privilégiant ses intérêts collectifs au détriment des intérêts des individus. D'après l'étude menée par Hofstede et al (1990), les pays les plus individualistes touchent aux Etats Unis et les pays anglo-saxons d'une façon générale. Néanmoins, des pays comme le Guatemala, le Pakistan, la Colombie et le Venezuela tiennent à une approche collectiviste adaptée aux caractéristiques de leurs cultures nationales.

-Les cultures à long et à court terme : Cette dimension nommée « dynamisme confucéen » a été rajoutée par Hofstede dans les 1980 en collaboration avec le chercheur canadien (Michael Bond) en élaborant un questionnaire tenant compte de la perception du temps dans les cultures asiatiques. Les résultats de cette nouvelle enquête révèlent une perception linéaire du temps pour la plupart des occidentaux et une perception cyclique pour la majorité des asiatiques. Ainsi, les principales valeurs à long terme mettent en lumière la persistance, la persévérance et la préoccupation par les apparences. Les valeurs à court terme illustrent des pressions plus fortes exercées sur les salariés pour obtenir des résultats performants dans des délais très courts.

Dans la même lignée, les travaux de Hall se sont penchés sur les dimensions cachées de la culture à savoir la conception du temps (polychronique ou monochronique) (1), l'utilisation de l'espace dans les relations sociales (proximité ou distance physique) (2) et les modalités de communication et d'échange d'informations (contexte riche ou pauvre de communication) (3). Ces dimensions ont fait l'objet de décryptage culturel par les managers internationaux des pays partenaires des Etats unis (Allemagne, Japon, France) (Hall, 1971, 1979, 1984).

Sous un autre angle, la réflexivité de Laurent (1983) relève essentiellement des conceptions différentes des styles de management selon les cultures nationales auxquelles appartiennent les managers. Il propose quatre dimensions des styles de management centrées sur la dimension politique en rapport avec la perception du rôle du pouvoir et des structures organisationnelles par les managers (1), la perception de l'autorité (2), la formalisation des rôles (3), et les relations hiérarchiques (4). Pour sa part et à la manière de ses précurseurs,

Trompenaars (1997) a procédé à une enquête par questionnaire pour concevoir une analyse comparative des réponses des managers issus de 28 pays. Suite à l'identification de trois problèmes communs rencontrés dans chaque culture nationale à savoir les interactions sociales, le rapport au temps et la relation à l'environnement ; sept dimensions culturelles ont été mises en évidence par Charles Hampden Turner et Fons Trompenaars (2004) en se basant sur cinq dimensions conçues par Parsons et Schils (1951), ce qui est synthétisé dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4: Les sept dimensions de F. Trompenaars et C.H.Turner

Dimension	Description
L'universel ou le particulier	Les individus choisissent entre l'adoption des principes universels et l'adaptation aux situations particulières de l'environnement
Le collectivisme vs l'individualisme	Les individus s'intègrent à un groupe ou développent leurs autonomies personnelles
Les relations neutres/affectives	Les sentiments ont tendance à se manifester ou à maintenir leur neutralité dans des relations professionnelles
La culture spécifique ou diffuse	La séparation des espaces publics privés dans un contexte professionnel
Le statut acquis/attribué	Les statuts sont obtenus en fonction des performances réalisées ou au regard des attributions des individus (la formation, l'expérience, etc)
Le temps séquentiel ou synchronique	L'orientation temporelle dépend de la perception linéaire et séquentielle du temps ou de la perception synchronique et diffuse du temps
La soumission à la nature vs la maîtrise de la nature	Les déterministes subissent la nature se caractérisent par une attitude flexible orientée vers la recherche de compromis et d'entente Les volontaristes contrôlent et maîtrisent le monde extérieur en adoptant une attitude dominatrice en rapport avec l'environnement externe

Source : Charles Hampden Turner et Fons Trompenaars (2004)

Force est de constater que les travaux de Hofstede sont les plus mobilisés dans la recherche en rapport avec la distance culturelle. Toutefois, l'échantillon limité à une seule firme (IBM) (Shankar, 2001) et l'obsolescence des résultats (Søndergaard, 1994 et Boyacianler et coll, 2002) constituent les principales critiques adressées aux dimensions préconisées dans les années 1980. Dans cette perspective, les dimensions culturelles ont pour ultime vocation la description et l'analyse d'une manière comparative des phénomènes se produisant au niveau des sociétés ou sur le plan organisationnel (Hofstede, 2001). Les différentes perceptions des cultures créent des comportements managériaux divergents d'un système culturel à un autre présentant des défis de taille pour les managers RH (Jackson, 2002).

Les distances géographiques

L'éloignement physique entre le pays d'origine et ses filiales constitue la distance la plus évidente dans le champ du management international (Carmel et Abbott, 2007). Pour Angué

et Mayrhofer (2010), cette distance fait référence à « *l'éloignement physique existant entre les pays ou espaces géographiques dans lesquels évoluent les partenaires et résulte de différents facteurs comme l'absence de frontières communes, d'infrastructures en termes de transport permettant un accès maritime, fluvial, ferroviaire ou routier ou en termes de communication* ». Ainsi, le temps à allouer au déplacement et les frais engagés liés à la communication font obstacles à la proximité et les bonnes relations que le siège et les filiales doivent entretenir (Cummings et Teng, 2003). Ces coûts augmentent en fonction de l'importance de l'éloignement physique existant entre l'émetteur et le récepteur (Cramton, 2001). Autrement, plus la proximité géographique est considérable, plus les barrières à l'entrée en cas de transfert sont réduites et le transfert des connaissances est plus efficace (ghemawat, 2001).

Les distances économiques :

Plusieurs voix s'élèvent pour dire que les écarts économiques entre le pays d'origine et le pays d'accueil ne dépendent pas seulement de la qualité et des coûts des ressources naturelles, financières et humaines mais également de l'infrastructure, des biens intermédiaires, de l'information et des connaissances (Ghemawat, 2001). Ainsi, le contexte économique est déterminant pour le choix des marchés étrangers jugés plus attractifs pour la société mère en disposant d'un pouvoir d'achat important et d'une main d'œuvre où elle leur coûte le moins cher (Evans et Mavondo, 2002). En général, le pays d'origine peut se baser sur le taux du PIB par habitant pour mesurer la distance économique du pays d'accueil (Tsang et Yip, 2007).

Les distances institutionnelles :

Cette distance illustre la politique gouvernementale, l'histoire et le contexte institutionnel du pays qui influencent la gestion des activités internationales des filiales (Mayrhofer et Roth, 2007). Comme la définit Kostova (1996), il s'agit de répertorier les différences et les similitudes réglementaires, politiques, cognitives et normatives des deux pays. La distance institutionnelle recouvre la différence qui existe entre les profils institutionnels du pays d'origine et du pays de l'unité organisationnelle bénéficiant des pratiques RH transférées (Rosenzweig et Sing, Kostova, 1999). Comme le soulignent Kostova, Smith et Elger (2000) et Scott (2007), ce sont ces différences institutionnelles nationales telles que l'environnement légal et le marché du travail qui freinent le transfert des pratiques managériales. D'après Ghemawat (2001), la colonisation joue un rôle de catalyseur en matière de réduction des distances entre les pays d'origines et les anciennes colonies.

Les distances technologiques :

Les propos de Ghemawat (2001), d'Angué et Mayrhofer (2010) ont pour principale visée d'identifier les écarts de développement technologique entre deux ou plusieurs pays étrangers. La mesure de ces écarts dépend de l'appréhension de leurs systèmes nationaux d'innovation et de recours à des industries et à des programmes de recherche internationaux à forte intensité technologique.

Au niveau Méso :

L'approche Méso porte sur la compréhension des particularités du secteur d'activité dans lequel opère une multinationale dans un pays hôte donné. Ainsi, « *les secteurs peuvent être placés, au niveau de la compétition internationale, sur un spectre allant du multidomestique au global* » (Porter, 1990). Les secteurs multidomestiques sont indépendants du siège mais dépendants des ressources locales et donc plus susceptibles à s'adapter à l'environnement culturel et institutionnel local (Bartlett et Ghoshal, 1989). Le système de GRH est alors plus domestique dépendant des demandes locales (Schuler et al, 1993). Contrairement aux secteurs multidomestiques, les secteurs globaux sont plus interdépendants avec le siège et le système de GRH est plus influencé par celui imposé par le siège de la multinationale (Ferner, 1997).

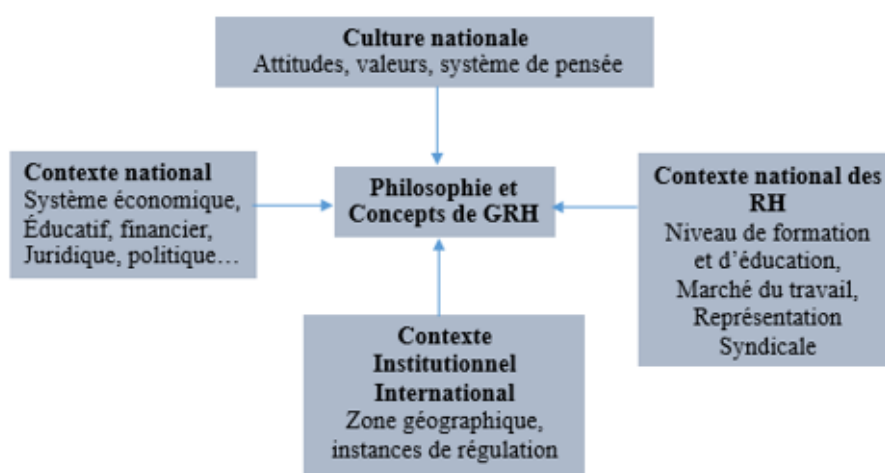
Au niveau Micro :

En ce qui concerne le niveau Micro, il résulte nettement du contexte organisationnel et du niveau de la GRH caractérisant la filiale en question. Les principaux travaux sur la GRHi révèlent l'impact du contexte organisationnel sur les politiques et les pratiques de GRH des filiales. La littérature académique montre que les caractéristiques organisationnelles agissent immensément sur l'environnement du travail des filiales (Frayne & Geringer, 1990, 1993 ; Meschi, 1997 ; Salk & Brannen, 2000 ; Neupert et al., 2005 ; Jassaud & Schaaper, 2006). Selon ces auteurs, ces multiples caractéristiques peuvent porter sur les orientations stratégiques de la firme, le rôle de direction, les configurations structurelles, le style de management des dirigeants ou encore la culture organisationnelle. Dans le même champ de recherche, Bartlett et Ghoshal (1989) attestent que l'héritage administratif détient une place grandissante dans le contexte organisationnel inhérent à la GRH. Ce dernier couvre un ensemble d'aspects en l'occurrence l'historique d'internationalisation de L'EMN, les normes et les valeurs des principaux dirigeants, la culture et les systèmes sociaux du pays d'origine.

Comme indiqué dans la figure ci-dessous, la philosophie et les concepts de GRH au sein d'une filiale sont conditionnés par les particularités des variables de type Macro (la culture

nationale, le contexte institutionnel international, le contexte national des RH, etc.). Ces différents niveaux d'influence amènent la compagnie mère à sélectionner les réseaux des pratiques RH interconnectées afin de les analyser (Rosenzweig et Singh, 1991 ; Kostova et Roth, 2002).

Figure 4: Modèle contextuel de la GIRH



Source : T. Clark (1996)

Certaines pratiques relatives au transfert des pratiques de GRH paraissent plus sensibles au contexte local par rapport à d'autres pratiques. Afin de mieux gérer ses ressources dans la complexité, une entreprise exerçant une activité multinationale doit s'appuyer sur une équipe reflétant son environnement multiculturel et doit rendre possible une plateforme commune basée sur un langage commun⁵⁸. Il existe ainsi une multitude de théories qui démontrent cette sensibilité dont la théorie de la contingence (Burns et Stalker, 1961 ; Woodward, 1965).

Selon Ferner (2000), la compagnie mère se trouve imbriquée dans l'environnement institutionnel du pays d'origine en influençant la philosophie ou l'approche générale de conception des systèmes de GRH devant être appliqués au niveau des filiales. Par contre, Edwards et al (1992) affirment que les filiales peuvent utiliser leurs ressources (des expertises concernant la culture, le marché et l'environnement locaux, les savoir-faire spécialisés, etc.) afin d'empêcher la diffusion des pratiques du pays d'origine de la multinationale.

Au final, la quête de légitimité et d'acceptation des pratiques RH proposées par le siège sont très requises en cas de transfert des pratiques RH dans des filiales appartenant à des contextes locaux différents (Gooderham et Al. 1993). Ces trois niveaux (Macro, Mésos et Micro) sont

⁵⁸Davilla Andrés et Couderc Simon, « les défis de la petite entreprise internationale, langage de management et compétences interculturelles », édition l'harmattan, 2012, p 24

relatifs aux approches culturalistes et institutionnalistes, mais aussi à l'approche néo-institutionnaliste constituant les principes de la thèse de divergence des pratiques de management et de GRH d'une façon particulière.

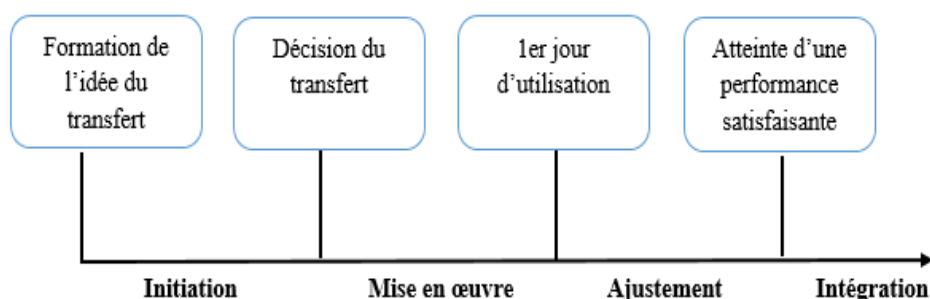
3. Le processus de transfert des pratiques de la GRH internationale

3.1 Le cheminement de transfert des pratiques RH dans un contexte marqué par la convergence et la divergence

En gardant à l'esprit la pluralité des voies d'apprentissage organisationnel découlant de la psychologie cognitive (Cyert & March, 1963 ; March & Simon, 1958), le transfert des pratiques de GRH ne devrait pas être un processus laissé au hasard. A l'opposé, le processus de transfert intra-organisationnel ne peut qu'être assimilé à un processus dyadique, instrumental et délibéré entre la source et l'unité réceptrice (Szulanski, 1996 ; O'dell et Grayson, 1998 ; Gupta et Govindarajan, 2000 ; berthon, 2001 ; Kostova et Roth, 2002). Selon Argote & Ingram (2000), il s'agit principalement « *d'un processus à travers lequel une unité (individus, groupes, départements, divisions) est affectée par l'expertise d'une autre* ».

En général, le processus du transfert intra-organisationnel s'inscrit dans une démarche marquée par la complexité. C'est sur la base d'un ensemble de conditions et d'un certain ordre dans l'émergence des étapes que les deux parties concrétisent le transfert (Szulanski, 2000). Dans la même optique, Lüsebrink (2001) conçoit que le processus de transfert comprend trois étapes majeures (le processus de sélection, le processus de décision et le processus de réception). Le même raisonnement est adopté par Szulanski (1996) en décrivant le transfert des connaissances comme un processus organisé selon quatre étapes :

Figure 5: Le processus de transfert des connaissances



Source : Szulanski (2000)

L'analyse de cette figure laisse paraître des caractéristiques propres à chacune des quatre étapes :

-L'initiation incluant la prise de décision concernant le transfert et les éléments indispensables relatifs aux besoins apparus. Cette étape requiert une étude de faisabilité du transfert en analysant la pertinence des connaissances dans le contexte de l'unité d'accueil.

-La mise en œuvre/ l'implémentation qui comprend des échanges entre l'émetteur et le récepteur portant sur l'objet de transfert et les ressources mises à la disposition des destinataires.

-Le lancement qui se caractérise par un ajustement des connaissances transférées visant une identification et une résolution des différents problèmes survenus. Cette décision de transfert s'accompagne des adaptations des connaissances aux différents contextes dans le cadre de leurs utilisations par l'unité réceptrice.

- L'intégration qui aboutit à une institutionnalisation graduelle des nouvelles connaissances par l'unité d'accueil, d'où les retombées de ce transfert des connaissances (des pratiques RH dans notre cas) commencent à se faire sentir par ses utilisateurs.

En nous référant au modèle de Schannon & Weaver (1949) lié à la communication linéaire entre l'émetteur et le récepteur de l'information, nombreuses sont les critiques adressées au contenu et au caractère décontextualisé des connaissances. C'est grâce aux quatre étapes proposées par Sculanski (1996) qui mettent en lien les rôles de l'émetteur et du récepteur en rapport avec les caractéristiques des connaissances que le processus peut suivre un bon déroulement.

Aussi, parmi les principaux facteurs freinant le transfert, nous pouvons évoquer le contenu des connaissances qui peut se caractériser par un degré intense de tacite (Szulanski, 1996 ; Simonin, 1999 ; Kogut et Zander, 1992 ; Kostova, 1999 ; Minbaeva, 2007). Selon Szulanski (2000), le concept de « viscosité⁵⁹ » est présent dans chacune des étapes du transfert. Sa difficulté est perçue en matière de perception donnée par les salariés sur les avantages qu'il pourrait leur offrir. Ainsi, le déficit cognitif du récepteur et la faible intensité de communication peuvent perturber les opérations du récepteur, ce qui nécessite un ajustement mutuel efficace par la filiale. C'est en commençant à utiliser ces connaissances que des problèmes peuvent subvenir ainsi que des réactions inattendues de la part des utilisateurs. Cette situation demande des efforts et des mesures correctives pour la phase finale d'intégration de nouvelles pratiques dont les résultats doivent être satisfaisants aux yeux de ses bénéficiaires.

⁵⁹ Ce concept représente la résistance des salariés à l'écoulement du flux de connaissances à chaque étape du transfert

Avant le lancement de toute démarche de transfert des pratiques de GRH, le siège se doit repérer les connaissances à forte valeur ajoutée en se référant à des pratiques documentées (Teece, 1998). A la lumière de l'étape d'initiation, les deux parties doivent identifier les attentes et les réponses aux problèmes affrontés (Szulanski, 2000). Dans une première étape, le siège doit procéder à la codification des nouvelles connaissances en respectant les règles et les routines facilitant le transfert entre les unités concernées et menant à un savoir organisationnel global (Levitt & March, 1988). Autrement, ces connaissances peuvent subir des changements en les convertissant ou en les adaptant en fonction des besoins de l'unité réceptrice (Moreland et al. 1996 ; Argote et Ingram, 2000 ; Epple et al).

Ainsi, l'étape se référant à l'acquisition des connaissances repose sur la capacité de l'unité d'accueil d'assimiler les nouvelles connaissances transmises et de les exploiter (Zahra et George, 2002). Dans ce cadre, la mise en œuvre de ces pratiques résulte du soutien apporté par l'émetteur en vue d'utiliser et de maîtriser les nouveaux dispositifs de connaissances transférées. Pour se rassurer de l'accessibilité de ces connaissances, les récepteurs doivent être engagés dans des types d'apprentissage spécifiques tels que l'apprentissage par l'action, par l'usage et par l'interaction (Bellon et alii, 2000). Ces méthodes jouent un rôle facilitateur en termes de degré et de vitesse d'accumulation des connaissances (Simonin, 1999 ; Argote et al., 2003). D'après Torre (2010), la proximité géographique est un facteur clé lors de cette étape. Cette relation face à face est vivement recommandée eu égard aux impacts de la communication verbale et non verbale sur l'accompagnement efficace de l'émetteur et le degré d'assimilation du récepteur (Torre, 2009).

De par leurs difficultés et du fait qu'elles sont enracinées dans l'environnement de l'organisation réceptrice, le transfert des connaissances tacites ne peut pas se passer de trois éléments essentiels à savoir une étroite interaction entre les partenaires, un temps important à accorder et un coût élevé à anticiper pour la réussite du processus du transfert (Yao-Su Hu, 1995). Comme avance Seaton (2002), d'autres types de connaissances doivent être disponibles pour transférer les connaissances (les connaissances sur la façon de transférer les connaissances). De cette manière, Il parait pertinent dans cette troisième phase d'ajuster ces connaissances en fonction du contexte de l'entreprise réceptrice en mobilisant ces moyens. Il s'agit enfin de reconnaître l'utilité de ces connaissances, de les appliquer afin de créer de la valeur et d'atteindre la performance souhaitée (Liyanage et al, 2009) d'où il convient à ses

utilisateurs dans une dernière étape de les intégrer dans leurs propres contextes en se dotant des capacités internes (Amit et Schoemaker, 1993 ; Minbaéva et alii, 2003)⁶⁰.

Il y a lieu de rappeler que les quatre étapes du transfert des connaissances dépendent grandement de l'implication et de la coopération entre l'émetteur et le récepteur (Sculanski, 2000). Comme leur rôle est estimé très significatif dans le processus de transfert (Kostova, 1999), ce sont les acteurs internationaux ayant des intérêts communs à qui incombe cette mission de contrôler les différentes tâches liées au transfert entre les deux entités (Djelic, 1998). Toutefois, si une filiale a acquis l'expérience de par les transferts précédents et a déjà généré de bons résultats suite à la mobilisation de plusieurs connaissances, l'interaction entre les acteurs peut devenir peu significative (Sculanski, 2000).

De cette manière, le processus de transfert des pratiques RH doit impérativement être vu comme un processus de gestion de changement permettant à la filiale de répondre aux attentes du siège tout en important le savoir existant aux opérations locales ou en générant de nouvelles connaissances (Schulz, 2001).

3.2 Les caractéristiques du processus de départ et de réception des pratiques RH transférées

L'autonomie, le degré de centralisation et de contrôle de la filiale, le contexte local, la dynamique des acteurs ... Autant de concepts qui imposent un processus de négociation entre le siège et ses filiales (Ferner & al, 2001). Il n'existe pas un processus unique mais c'est en fonction des conditions locales que les caractéristiques du processus du transfert relatives au processus de départ et d'arrivée des pratiques de GRH peuvent différer.

Le processus de départ

La décision du transfert n'est pas tributaire seulement des systèmes RH à implanter au sein de la multinationale mais également d'un juste équilibre entre les pressions liées à la cohérence interne et les pressions afférentes à la cohérence externe. Suivant cette logique, il s'agit de distinguer trois approches stratégiques en fonction du degré de centralisation, d'autonomie de la filiale ou de combinaison des caractéristiques du siège et de la filiale. Ci-dessous les caractéristiques des trois orientations génériques adoptées par les multinationales proposées par Taylor et al (1996). Force est de constater que ces approches s'associent aux stratégies proposées par Heenan et Perlmutter (1979) :

⁶⁰ Ces capacités internes sont considérées comme des vecteurs clés d'absorption des connaissances émanant d'une entité externe que nous allons traiter dans notre développement de ce travail de recherche.

Tableau 5: Les orientations stratégiques liées au processus du transfert

Approche	L'approche adaptation	L'approche exportation	L'approche intégration
Caractéristiques	Cohérence interne faible Cohérence externe forte	Cohérence interne forte Cohérence externe faible	Cohérence interne forte Cohérence externe modérée
Degré de centralisation	Faible Les pratiques locales sont adaptées aux particularités de son environnement local	Fort Forte intégration du système de GRH de la filiale à celui de la maison mère	Solution RH optimale à partir de la combinaison du système RH de la filiale et de la maison mère
Degré d'autonomie de la filiale	Forte	Faible	Partage entre la maison mère et la filiale les diverses responsabilités de conception et de transfert des pratiques de GRH

Source (Taylor et al, 1996)

Le processus de réception

Face aux contraintes liées à l'exportabilité contextuelle des pratiques RH (Taylor & al, 1996), les filiales ont le choix entre trois types d'approches ou orientations stratégiques afférentes au processus de réception des pratiques RH. Ces dernières permettent de positionner leurs systèmes de GRH dans le courant de convergence, de divergence ou intègrent leurs pratiques RH locales sur celles relatives à la stratégie d'expansion de la multinationale. Le processus du départ traduit trois orientations génériques devant être prises en compte par les FMN (Taylor et al, 1996). Suivant cette logique, toute filiale doit maintenir l'équilibre entre les exigences locales et les besoins de coordination centrale de la compagnie mère. D'après Barmeyer & Davoine (2006), c'est à la filiale de choisir entre l'une des trois alternatives suivantes :

- L'intégration : Elle ne prend en considération dans son système RH que des pratiques et des politiques issues du siège sans aucune résistance ni adaptation au contexte local.
- La résistance : Les contraintes et les opportunités institutionnelles incitent les filiales à résister à la centralisation et donc aux pratiques proposées par le pays hôte et à s'insérer dans le système d'affaires du pays d'accueil.
- L'adaptation : Etant donné la diversité des environnements institutionnels, les filiales peuvent atteindre leur légitimité en devenant isomorphe avec leur propre environnement institutionnel (Dimaggio et Powell, 1991). Elles peuvent aussi gérer leur légitimité à travers des processus de négociation conçus en concertation avec différents environnements (Kostova, Zaheer, 1999 ; Doz et Prahalad, 1984). Il s'agit dans ce cas de modifier les

pratiques imposées par le siège en se référant à leurs contextes locaux ou en se basant sur les résultats des processus de négociations. Relativement à cette recherche de légitimité de par l'isomorphisme ou les négociations, ces chercheurs confirment que le succès d'implémentation de ces pratiques est conditionné par un minimum d'adaptation au système d'affaires du pays d'origine.

4. Les réponses managériales optimales à la contextualité des filiales

L'homogénéisation des pratiques RH est un sujet qui fait l'objet d'un débat acharné eu égard aux contraintes marquant un environnement hôte hautement réglementé (Whitely, 1992). Toutefois, la mise en place d'une stratégie intermédiaire paraît plus judicieuse pour certaines pratiques résistant à la centralisation (Bartlett et Ghoschal, 1989). En admettant que les deux thèses de mondialisation et de nationalité coexistent (Peretti et Frimousse, 2005), il revient aux acteurs RH de chercher des solutions facilitant la résolution d'éventuelles tensions entre les deux unités d'organisation concernées par le transfert des pratiques RH (Livian, 2004).

4.1 La glocalisation et la mise en adéquation des pratiques RH transférées

Comme nous avons présenté précédemment, les postulats fondamentaux des thèses de la mondialisation et de la nationalité impliquent des politiques et des pratiques de GIRH situées entre deux extrêmes (une faible internationalisation de la GRH vs une forte internationalisation de la GRH) (Bournois, Deflix et Retour, 2000). C'est ce que nomment Bournois et al (2000) « la problématique global/local » qui se manifeste dans une panoplie de configurations telles que le degré faible ou élevé de formalisation, l'organisation multidomestiques ou hétérarchique de la GIRH, la gestion polycentrique ou géocentrique des expatriés, la domination ou l'adaptation des politiques RH, etc. Suivant cette logique, Barmeyer et Mayrhofer ainsi que Evans, Pucik et Barsoux (2002) considèrent ces oppositions comme des dilemmes récurrents dans les multinationales qui poussent les auteurs à s'interroger sur les questions de contingence, l'ajustement des pratiques ou la mondialisation et l'identité culturelle des employés (Robert, Demontrond et Joyeau, 2005). Ces choix opposés ont donné lieu à l'émergence de « la théorie de la dualité »⁶¹ qui consiste à articuler ces oppositions en accordant une importance accrue aux particularités de chaque thèse (Evans, Pucik et Barsoux, 2002).

⁶¹ La théorie de la dualité ou des dilemmes prend ses racines de l'approche des dichotomies conçue par (D.McGregor, R.Blake, J.Mouton, M.E.Porter et H.Mintzberg) dans les années 1970 traitant des disciplines liées à la gestion et au comportement organisationnel aux Etats Unis.

Comme le souligne Dubet (1994), plusieurs logiques organisationnelles doivent être gérées par les acteurs du siège et des filiales. Ainsi, l'encastrement dans le contexte culturel et institutionnel de la société mère entraîne une résistance de la part des acteurs de la filiale. Pour Kostova (1999), Geppert et al. (2003) et Tempel et al. (2006), il s'agit plutôt de devoir confronter ces pratiques organisationnelles du siège en cherchant la compatibilité avec les cultures locales des filiales. Ainsi, les pratiques RH exposées aux différentes orientations (global/local/mix) (Tregaskis et alii, 2001) font naître un modèle de gestion hybride « soft convergence » ou « soft divergence » ou encore « crossvergence » croisant les méthodes de gestion de la multinationale (Warner, 2000).

En considérant la filiale comme une partie intégrante d'unités organisationnelles de la FMN et non pas un simple agent du siège (O'Donnell, 2000), les rapports de pouvoir qui structurent la relation entre les directions centrales et les filiales doivent être soutenues par des compromis cristallisant un équilibre d'intérêts des deux parties prenantes en termes des pratiques RH à déployer (Edwards, Colling, Ferner, 2007). Ces compromis appellent à la gestion de paradoxe organisationnel (penser globalement mais agir localement) en adoptant des pratiques adaptées au contexte de chaque filiale (Dowling et al, 1999). Un tel paradoxe a fait naître la notion de glocalisation qui a pris un grand essor en reposant sur la contraction des deux logiques globale versus locale. Cette notion part du principe que la mise en place efficace d'une stratégie RH globale impose l'inclusion de l'ensemble des caractéristiques internationales satisfaisant les exigences économiques suivie par leur déclinaison à l'échelle locale tout en apportant des ajustements permettant de valoriser les facteurs clés de succès (Louart et Scouarnec, 2005).

En effet, l'étape de mise en adéquation des connaissances transférées semble une résultante de diverses perspectives d'évolution partagées par les deux parties prenantes sur laquelle se fonde l'analyse du transfert de connaissances (Parent et al. 2007 et Liyanage et al. 2009). Par ailleurs, le partage de ces pratiques doit aboutir à une adaptation conforme au contexte d'application du récepteur (Prévot, 2005). Selon Taylor et al. (1996), la mission du récepteur des pratiques RH transférées consiste à répondre au mieux à cette problématique d'exportabilité contextuelle oscillant entre les pressions pour la cohérence interne et les pressions pour la cohérence externe. De cette manière, un management au quotidien de l'éclatement géographique et une nette visibilité des pratiques RH dispensées au sein des filiales ne peuvent que développer la dynamique RH et une efficacité opérationnelle plus significative au sein de la firme grâce à un partenariat étroit avec les relais locaux⁶².

⁶²Barabel.M et Meier.O, « Gestion internationale des ressources humaines », op.cit, p 36

Au-delà d'une vision glocalisée alliant les exigences globales et locales, il semble tentant de multiplier les formations et les expatriations contribuant à développer constamment « le global mindset » au sein des filiales des firmes multinationales (Govindarajan et Gupta, 2001). Cette notion peut être définie par Levy et al (2007) comme « *une structure cognitive hautement complexe caractérisée par 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* ». Dans cette perspective, une structure cognitive ouverte est largement recommandée par les auteurs en vue de renforcer les capacités créatives des entités formant le réseau de la multinationale dans ce contexte de nécessité impérieuse de considération des particularités locales des filiales (Cazal et al, 2010).

4.2 L'hybridation comme une solution RH optimale à la contextualité des filiales

La fusion du global et du local conduit les entreprises multinationales à chercher une solution optimale permettant la conciliation entre la convergence des meilleures pratiques et la contingence. A cet effet, la glocalisation ne s'avère pas la seule alternative à la transposition des best practices RH en considérant la dualité institutionnelle. Il s'agit là aussi de l'émergence et du recours à l'hybridation qui joue un rôle crucial dans le développement d'une GIRH conforme à la diversité contextuelle des filiales (Cassano, 2005).

En effet, la performance du modèle productif japonais a émergé un nouveau concept « l'hybridation » dans les années 1990 suite à l'internationalisation et au transfert des modèles productifs des filiales japonaises implantées à l'étranger (Abo, 1994 ; Boyer, 1998 ; Djelic, 1998). Ainsi, ce phénomène se définit comme un processus qui vise à maintenir la centralisation des connaissances de la maison mère et à les adapter aux particularités locales des filiales en apportant des ajustements et en introduisant des innovations associées à ces pratiques et à ces connaissances transférées en provenance de la maison mère (Boyer, 1998). En ce sens, suite à une diffusion marquée par l'implantation et le maintien des pratiques du siège, un ajustement et une adaptation à des contextes variés sont jugés un impératif⁶³.

Selon Boyer (1998) « *A partir du moment où un modèle productif est transféré sur un nouvel espace, il faut qu'il rencontre des institutions nécessaires à sa viabilité* », *ce qui s'est appliqué également sur le domaine de la GRH* ». L'orientation vers l'hybridation est expliquée par l'accentuation de l'internationalisation des best practices RH qui doit prendre

⁶³CAZAL DIDIER et al « GRH et mondialisation : nouveaux contextes, nouveaux enjeux », collection de l'association francophone AGRH, 2010, p 64.

en compte les pressions de l'isomorphisme locale inhérentes aux différences économiques, politiques, culturelles et institutionnelles entre le pays d'origine et le pays d'accueil (Djelic, 1998).

Ainsi, ce phénomène a fait l'objet de plusieurs études menées par un ensemble d'auteurs comme Hirata (1993), Abo (1994), Djelic (1998) et Boyer (1998). Selon Yahiaoui (2007), le brassage des différences des deux systèmes entraîne une succession de bricolages dénaturisant les pratiques de GRH initiales en raison de l'impératif de satisfaction des besoins isomorphes des deux forces. Les résultats des travaux d'Abo (1994) montrent que l'adaptation au contexte local qui est l'une des trois phases de l'hybridation (l'adoption, l'adaptation, la transformation) est la démarche la plus judicieuse après plusieurs échecs, dysfonctionnements et tentatives d'ajustements qui déterminent la recherche de nouvelles pistes.

Le processus d'hybridation apparaît dans cette optique comme le fruit d'apprentissage stratégique possédé par les bénéficiaires des pratiques RH transférées en termes d'accumulation, d'acquisition, de consolidation et de combinaison des ressources et de compétences clés propres à ce processus (De la Ville et Grimaud, 2001). De même, Hirata (1993) et Boyer (1997) confirment que l'approche « adaptation » à travers la rencontre de deux systèmes (la diffusion et l'adaptation) fait acquérir à l'hybridation une réponse optimale à l'exportabilité contextuelle. Dans la même ligne de pensée, W. Bridges (1991) avance que l'hybridation traverse trois phases phares impactant les comportements des acteurs RH à savoir la confusion vis-à-vis les pratiques adoptées dans le passé (1), la neutralité par rapport aux pratiques actuelles (2) et le nouveau départ (3). Dans cette optique, la résolution d'éventuelles tensions entre les deux entités de la multinationale passe par une série d'interactions aux besoins isomorphes et aux intérêts des acteurs des sièges et des filiales en question (Flood et al, 2003).

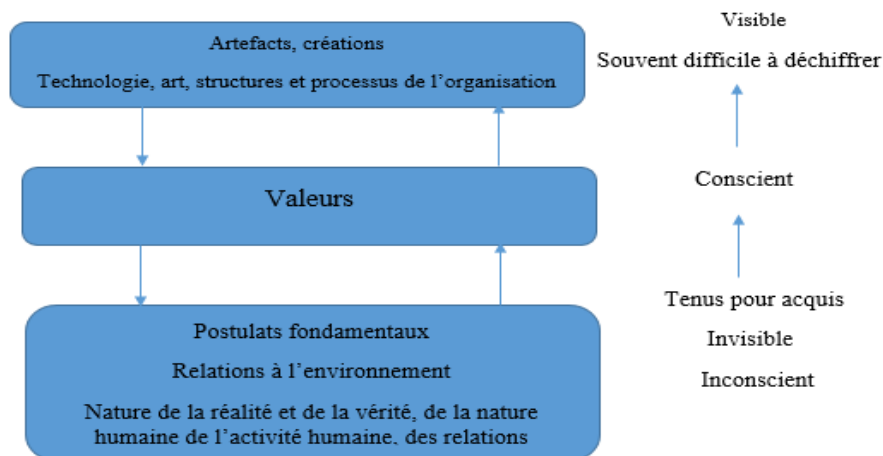
Etant impossible de prévoir la trajectoire d'un processus d'hybridation, les modifications intentionnelles ou non intentionnelles concourent à la réinvention des pratiques RH transférées bien loin d'une imitation pure et simple (Rogers, 2003). A cet effet, une nouvelle pratique hybride suppose une trajectoire de changements imprévus visant à obtenir un équivalent fonctionnel complet ou partiel ou une innovation partielle ou complète des pratiques RH reçues au niveau des filiales (Boyer, 1998). Les deux premières typologies correspondent à l'introduction des composantes spécifiques au contexte local des filiales aboutissant à un équivalent complet de la pratique d'origine ou de quelques composantes

différentes des caractéristiques de l'environnement du pays hôte pour le cas d'une équivalence fonctionnelle partielle. Les deux autres types d'hybridation impliquent l'impossibilité d'existence d'équivalents complets ou partiels en raison de différences énormes de facteurs contextuels entre les deux environnements. D'autant plus, les pressions fondées sur les postulats de la théorie néoinstitutionnelle incitent les filiales à inventer de nouvelles pratiques susceptibles d'être plus utiles et performantes que les pratiques initiales améliorant les connaissances et les compétences existantes au sein des filiales (Liyanage et al.2009).

4.3 Les implications de la culture organisationnelle

L'internationalisation exponentielle des pratiques RH contribue à la construction d'une culture basée sur des valeurs et des significations partagées par les acteurs sociaux dans le cadre de leur interaction sociale (Geertz, 1973 ; D'Iribarne, 2002, 2009 ; Primecz et al. 2012). Dans un environnement global complexe, l'appréhension des dimensions culturelles précisant les relations existantes entre la culture organisationnelle d'une firme et la culture nationale est une condition sine qua non à une meilleure interaction sociale de ses individus. C'est ce que propose Schein (1986) dans son modèle d'analyse des trois dimensions de la culture.

Figure 6: Les trois niveaux de la culture



Source : Schein, 1986

Le premier niveau reflète la composante la plus observable reposant sur des artefacts⁶⁴. Le deuxième niveau représente l'ensemble des valeurs marquant la firme plus particulièrement la stratégie et le style de management adoptés. Le troisième niveau traduit la partie invisible de ces dimensions culturelles en traitant des relations à l'environnement et les différentes interactions sociales au sein d'une entité organisationnelle donnée.

⁶⁴ Cela désigne des structures et des processus organisationnels visibles

En effet, le plus difficile est de structurer tout un système global en valeurs, codes et représentations similaires fédérant les acteurs de l'organisation autour des mêmes objectifs et des techniques de résolution des problèmes (Schein, 1986). Ce sont ces principes sur lesquels s'appuient maintes définitions portant sur le concept de la culture organisationnelle. Ce concept remonte aux années cinquante suite aux réflexions de Jaques Eliot (1952) en commençant à percevoir le vif intérêt de développement des représentations partagées entre les membres de l'organisation dans le cadre d'un processus de socialisation servant de repère les rapports professionnels. C'est à partir des années quatre-vingts que la culture organisationnelle a pris une dimension pertinente sur le plan scientifique et managérial grâce aux publications pionnières des auteurs suite à l'article de Pettigrew (1979) et les best-sellers de Peters et Waterman (1982), Deal et Kennedy (Corporate Cultures, the Rites and Rituals of Corporate Life) (1982) et Pascale et Athos (1981).

Tableau 6: Les différentes définitions de la culture organisationnelle

Références	Définitions
Brown (1998)	Elle combine l'ensemble des valeurs, de normes et d'orientations largement partagées et reconnues par les acteurs d'une organisation.
(Godelier, 2006)	Elle traduit un référentiel décrivant les comportements et orientant les décisions et solutions concernant un groupe d'individus dans une organisation
Johnson et al. (2011)	Elle regroupe un ensemble de manifestations culturelles qui génèrent un consensus s'articulant autour des valeurs partagées par les individus
Ulrich et Brockbank, (2010)	Elle est constituée d'un ensemble de modes de réflexion régissant la manière dont les individus se comportent dans et à l'extérieur de l'entreprise, ainsi que leur acceptation et utilisation collective des informations reçues
Schneider et Barsoux, (2003), Naor et al. (2010)	Elle est vue comme une « colle » qui fédère les entités dispersées dans le monde, pouvant potentiellement être plus influente que d'autres sphères culturelles »

Source : Elaboration personnelle

Ainsi, les auteurs spécialisés en management interculturel insistent sur la mise en pratique des valeurs essentielles de l'organisation telles que l'autonomie, le caractère socialement utile et stimulant de l'activité, le contrôle par les pairs et l'esprit entrepreneurial. En revanche, la culture d'entreprise se base sur la formalisation du contrôle, une supervision étroite et une sur-spécification des moyens (Raelin, 1985).

Dans cette perspective, les écrits identifient deux approches touchant à la culture organisationnelle sur un plan international. La première prend comme point de départ les facteurs de réussite et de performance des firmes américaines adoptant une forte culture

organisationnelle à l'instar des principes développés par Peters et Waterman (1982) dans leur ouvrage. La deuxième approche postule que le lieu de travail doit être considéré comme un lieu social et que les identités professionnelles (individuelles et collectives) sont construites à la lumière des parcours liés à la socialisation professionnelle (Dubar, 1991, Sainsaulieu, 1988) et à l'appartenance à un métier, à des groupes hiérarchiques, à une situation géographique et à un service ou à une entreprise (Sainsaulieu 1988 ; Chevrier, 2004, Ségal 2009). Pour les entreprises globales, la culture organisationnelle doit être instaurée globalement au détriment des identités nationales des pays d'accueil (Geppert et Williams, 2006).

En effet, le développement international des ressources humaines s'accompagne très souvent d'un contexte multiculturel où les attentes, les valeurs, les croyances, les modes d'interprétation et les pratiques organisationnelles présentent des différences énormes entre le siège et ses filiales (Schneider et Barsoux, 2004 ; Pesqueux, 2004, Segal, 2004). Toutefois, la régulation des pratiques RHi nécessite un personnel international possédant un état d'esprit générant un consensus au niveau de la représentation des différentes sphères (Ulrich et Brockbank, 2010). La définition de la culture organisationnelle se rapportant aux firmes multinationales de ce fait est plus centrée sur les mécanismes de coordination plus ou moins formels mis en œuvre dans le cadre des relations siège-filiales (Waechter et al. 2003).

La mise en œuvre d'une politique RH internationale soutenant la création et le transfert des connaissances est tributaire également d'une culture organisationnelle veillant sur la compatibilité des cultures entre les différentes unités concernées par le processus de transfert (Kostova, 1999 ; Kedia et Bhagat, 1988). Encore plus, il s'agit de rendre les principes organisationnels compatibles entre le siège et ses filiales pour favoriser le transfert des pratiques RHi (Kogut & Zander, 1995). A contrario, des écarts énormes entre les cultures organisationnelles de ces entités entraînent des difficultés en termes de transfert des pratiques (Kedia et Bhagat, 1988). Le défi à relever par les acteurs RH s'inscrit dans la mise en place d'une culture organisationnelle qui place l'innovation, l'apprentissage et le changement au cœur des préoccupations de la multinationale pour faciliter tous les processus de transfert des pratiques dans leurs filiales (Kostova, 1999). Il s'agit aussi de croiser les cultures et de renforcer la communication entre les équipes de travail autour des projets communs (Kidger, 2002).

C'est évidemment ces valeurs collectives transmises en marge des pratiques transférées qui contribuent à donner un sens au travail et à croître la mobilisation et la motivation des employés (R. Edwards, 2010). Compte tenu des particularismes locaux de l'unité destinatrice,

il est jugé plus judicieux de considérer à la fois les valeurs globales à transférer et les barrières existant dans le pays hôte (manque de confiance, difficulté de communication, problèmes de langues, ouverture au changement et à l'innovation) (Vries et Florent-Treacy, 2002, Taggart, 1998). Il incombe à la direction et aux gestionnaires RH d'inculquer un esprit de leadership auprès du personnel en reposant sur une transformation culturelle de la firme (Scarbrough et Swan, 2004) orientée vers des cultures multiculturelles transférant les best practices globales (Claus, 1998).

4.4 Les effets du management interculturel

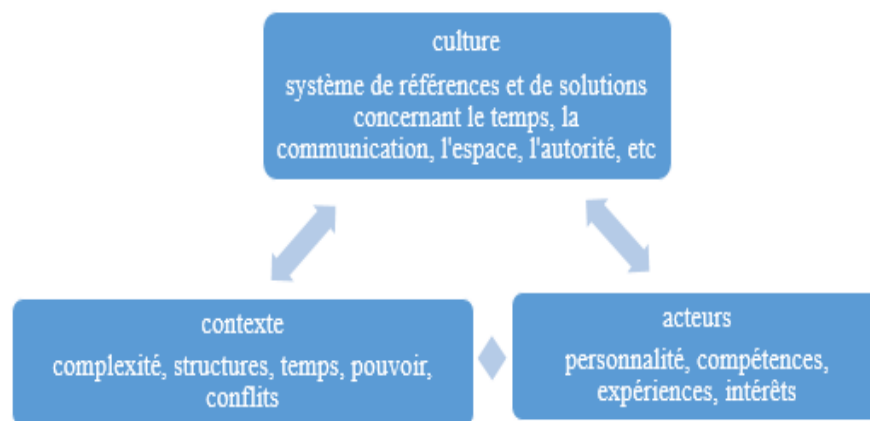
L'interaction entre les cultures dans un environnement de travail pluriculturel implique une mesure de l'ampleur du défi culturel au sein de l'organisation en termes de dominance des cultures nationales, organisationnelles, professionnelles ou de cultures liées à la socialisation dans divers groupes sociaux (Lahire, 2004 ; Sackmann et Philips, 2004). L'analyse des cultures les plus saillantes permet d'appréhender les convergences et les divergences entre les acteurs appartenant à différentes origines culturelles, nationales ou organisationnelles dans le cadre de leurs interactions interpersonnelles (Adler, 2002).

Selon Brannen (1999), bien que la culture soit plus que jamais évolutive et devenue plus ou moins homogène, les cultures nationales ne tiennent pas compte des différences individuelles et demeurent statiques et inchangeables. C'est pourquoi, l'interaction entre les cultures à l'intérieur et à l'extérieur de la filiale est fortement requise dans un contexte multiculturel. En raison de la diversité des cultures présentes dans le même environnement professionnel, les mêmes situations vécues sont perçues et interprétées différemment d'un individu à un autre.

Plusieurs barrières entravent cette interaction entre différents interlocuteurs. En effet, la non maîtrise de la langue mère du pays d'accueil entraîne un problème de compréhension des phénomènes à cause de la traduction ou du multilinguisme et véhiculent une représentation relative des réalités (Condon et Yousef, 1975). De surcroît, la communication non verbale produit des malaises dans les interactions interculturelles (Salin, 1999) sans ignorer l'impact des représentations sociales et les identités culturelles sur la réussite de ces interactions (Gudykunst, 1983). Les préjugés et les stéréotypes sur des membres ou des groupes de la même filiale s'éloignent d'une observation objective sachant que l'exposition à une autre culture pourra renverser les identités des employés (Appadurai, 2005). Cela concourt à augmenter les tensions et à diminuer les dispositions à s'ouvrir sur des cultures étrangères (Wulf, 1998).

Il existe aussi d'autres facteurs d'influence dans les situations de management interculturel. Pour Déflix (2001), trois variables semblent déterminantes en termes d'analyse contextualiste associée à cette discipline. Il met l'accent sur le contexte, le contenu (l'activité de l'organisation) et le processus (les actions des acteurs influençant le fonctionnement du système). Pour Kinast et Schroll-Machl (2003), ils proposent un modèle composé de trois facteurs interdépendants qui exercent un impact mutuel (le contexte, les acteurs et la culture).

Figure 7: Les facteurs d'influence dans les situations de management interculturel

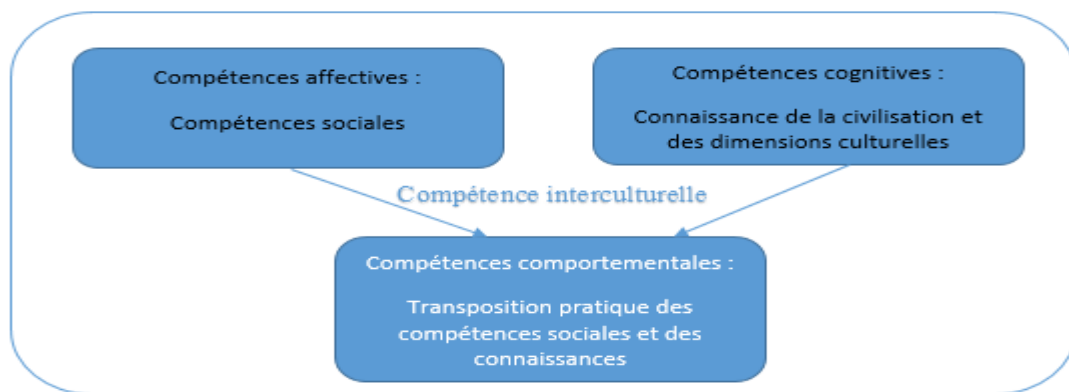


Source : Kinast et Schroll-Machl (2003)

Le management interculturel s'attache à analyser les comportements les plus dominants des cultures nationales composant l'organisation. Il s'agit d'intégrer ses valeurs en considérant les spécificités culturelles n'impactant pas les stratégies globales et favorisant une meilleure collaboration des membres (Dupriez et Solange, 2002 ; Adler, 2007). En d'autres termes, l'interculturel a pour principale vocation de faire régner au sein l'entité une morale combinant la connaissance et la tolérance en s'ouvrant sur les cultures des acteurs (Livian, 2012).

Dans un contexte d'internationalisation et de transférabilité des pratiques RH dans les filiales des multinationales, le développement des compétences interculturelles des acteurs de la filiale est un impératif. C'est ce qui fait l'objet du processus d'apprentissage interculturel proposé par Barmeyer (2007).

Figure 8: Le processus d'apprentissage interculturel



Source : Adapté de Barmeyer (2007)

Ce processus analyse les différentes relations existantes entre les trois compétences interculturelles en rapport avec le management interculturel facilitant ainsi les interactions sociales entre les acteurs issues de cultures différentes. Les acteurs RH doivent également promouvoir le concept de l'intelligence culturelle auprès des collaborateurs afin d'adopter des comportements prouvant les capacités de raisonnement et de gestion des émotions (Early et Ang, 2003 ; Thomas et Inkson, 2004). Cette situation est souvent rencontrée en transférant des pratiques similaires ou différentes des cultures des individus de l'organisation. A cet effet, Barmeyer, Schlierer et Seidel (2007) suggèrent de tenir compte des facteurs culturels et institutionnels les plus dominants en analysant des situations interculturelles.

Trompenaars (2004) appelle à la réconciliation entre les pratiques universalistes et particularistes en vue de développer une synergie productive entre les acteurs sur le plan interculturel. Cette réconciliation joue un rôle moteur en termes de maintien d'équilibre entre ces pôles antagonistes (Hampden-Turner, 1992). Pour sa part, Adler (1994) invite les managers à considérer les variables de diversité culturelle en repérant les effets positifs et négatifs et constituant une synthèse appropriée aux besoins de l'organisation. Cela concerne également la GRHi en transférant des pratiques associées à diverses cultures et nécessitant une intelligence et des compétences interculturelles pour parvenir à une synergie culturelle au profit des collaborateurs issus de divers pays d'origines.

Conclusion du premier chapitre

A travers ce chapitre, nous devons nous interroger sur les pressions subies par la GRH qui se trouve de plus en plus confrontée à une grande hétérogénéité eu égard à la globalisation, aux nouvelles technologies et à la mobilité accrue des salariés. Il ressort de la revue de littérature que la fonction RH ne peut que repenser de nouveau ses pratiques ainsi que revoir ses propres outils, méthodes et concepts pour occuper ce nouvel espace de responsabilité. Ces pratiques qui doivent s'appuyer sur des ressources organisationnelles importantes pour s'assurer de la compréhension et de l'application des procédures et se positionner sur des best practices impliquant son réseau mondial.

Si l'avantage concurrentiel de la firme multinationale réside dans le fait d'optimiser ses ressources stratégiques, le transfert des connaissances est un outil permettant de le consolider. C'est pourquoi, il fallait aussi apporter un éclairage sur le rôle de la GRH de la société mère dans le transfert des connaissances dans ses filiales.

À l'issue de ce chapitre, force est de conclure qu'aucune entreprise multinationale n'échappe à la complexité en transférant des pratiques RH dans ses filiales à l'étranger. Avant d'entamer le processus de transfert, il convient d'analyser les facteurs de différenciation entre le pays d'origine et le pays hôte de la filiale. Cette analyse est d'abord fondée sur la stratégie d'internationalisation et la structure organisationnelle adoptées facilitant le choix de l'orientation stratégique associée au processus du transfert. En outre, la gestion de la diversité des pratiques RH des filiales nécessite de la part du siège une identification appropriée des pratiques RH à caractère universel ou à la mode et celles encastrées dans l'environnement de l'unité réceptive. Ceci nécessite des gestionnaires capables d'équilibrer entre les objectifs stratégiques fixés par le siège et les contraintes locales des filiales pour un transfert efficace des pratiques de GRH (Bartlett et Ghoshal, 1998).

Notre apport a consisté en l'analyse de différents processus de transfert inhérents à un réseau de pratiques RH de la plus à la moins contingente. Dans la même ligne de pensée, il s'agit de comprendre et d'interpréter les différentes interactions du siège avec ses filiales qui peuvent avoir une variété significative de ses pratiques au sein de la même unité réceptive. Pour ce qui concerne la filiale, le maintien de sa légitimité à la fois dans l'environnement du pays d'origine et à l'interne s'impose fortement. L'ampleur des investissements en GRH doivent donc s'orienter vers des pratiques jugées plus sensibles en termes de pressions isomorphiques.

Les points abordés dans ce chapitre affirment que ce processus de transfert des pratiques RH ne doit en aucun cas être laissé au hasard. Il doit par contre se fonder sur des politiques anticipatives des différentes distances et variables affectant leur avancement. Il s'agit d'un chantier complexe qui appelle à des compromis et à des solutions managériales combinant l'ensemble des ressources et des capacités susceptibles d'apporter des réponses conformes aux défis d'expansion des pratiques RHi. Il s'agit de trouver le bon équilibre entre ce qui doit être partagé et ce qui doit être laissé à l'autonomie de chaque entité dans son périmètre culturel, organisationnel, sectoriel et institutionnel national.

Le chapitre suivant comprendra plus de détails liés à l'impact des relations sièges-filiales sur l'efficacité du transfert des pratiques RH. Il en résulte d'une « attractivité de l'offre RH » accompagnant tout le processus du transfert des pratiques de GRH soutenue par une véritable synergie collaborative entre les deux parties prenantes.

Chapitre II : L'impact des relations sièges-filiales sur l'efficacité du transfert des pratiques RH

Introduction

L'encastrement des connaissances, l'internalisation ou l'intégration des pratiques RH transférées, l'accompagnement du top management pour conduire au mieux les changements causés par les transferts, etc. sont autant d'attentes exprimées par les collaborateurs requérant une offre RH motivante et séduisante facilitant la rétention et l'adoption psychologique des pratiques RH transférées. Fondamentalement, le processus du transfert des pratiques RH doit faire en sorte que la satisfaction des salariés bénéficiaires soit le premier résultat à atteindre. La mise en œuvre des relations durables entre une multinationale et ses unités réceptives contribue à renforcer ses défenses immunitaires au profit d'interactions plus fructueuses en termes de capital de connaissances acquis, d'engagement et de confiance.

Dans une telle optique de responsabilité partagée et de mise en exergue de la notion « Tous DRH », la première section de ce chapitre proposera de revisiter les relations siège-filiales en matière des processus d'intégration adaptés aux spécificités des environnements locaux. Elle montre l'impact des choix des stratégies d'internationalisation et des structures organisationnelles sur les approches adoptées par les filiales à la réception de ces pratiques (l'adoption, l'adaptation ou la résistance). Cette section sera consacrée également à la présentation des mécanismes de transfert, de coordination et de contrôle des pratiques RH reçues par les filiales.

La deuxième section mettra le doigt sur les différents rôles assignés aux filiales comme des entités apportant une véritable valeur ajoutée et d'énormes avantages concurrentiels aux multinationales auxquelles elles sont rattachées (Birkinshaw et Hood, 1998 ; Christensen, 2001).

Enfin, la dernière section tentera de répondre à la technicité accrue que doit développer toute multinationale en matière du marketing des ressources humaines pour institutionnaliser au mieux les pratiques RH transférées et surtout enregistrer une performance sociale significative faisant montre d'un transfert efficace.

1. Les relations sièges-filiales dans les firmes multinationales afférentes au transfert des pratiques de GRHi

La forte interdépendance existante entre les entités organisationnelles d'une multinationale impose des outils de gestion favorisant l'intégration afin d'adopter les pratiques RH transférées sans résistance de la part des acteurs des filiales (Barmeyer et Davoine, 2006). Cela suppose la réalisation d'un équilibre entre l'intégration et la réactivité permettant de concilier les exigences du siège et les besoins d'autonomie des filiales⁶⁵ (Doz et Prahalad, 1984). Cette intégration stipule la mise en place des processus de coordination et de contrôle facilitant le transfert des pratiques RH en provenance des sièges (Taylor et al, 1996).

1.1 Le lien existant entre les structures organisationnelles et le transfert des pratiques RH

1.1.1. La notion des structures organisationnelles internationales et ses principales typologies

Le fonctionnement et les relations entre les différentes composantes d'une organisation est l'une des priorités phares d'une multinationale. La structure combine formellement « *un ensemble de fonctions et de relations pour déterminer les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités* » (Stratégor, 1997). Comme la définit Mintzberg (1986), la structure représente « la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ».

D'après Ulrich et Brockbank (2005), les configurations organisationnelles des entreprises génèrent trois structures se rapportant à la fonction RH :

-La structure fonctionnelle mondiale :

En tant que structure classique, ce type de structure est apparu dans les années 1960 et se caractérise par une délégation importante de la décision vers le haut et une intégration des activités internationales à une échelle internationale. Les grandes fonctions (finance, ressources humaines...) prennent des responsabilités mondiales vis-à-vis les filiales et se spécialisent dans leur domaine avec une allocation efficace des ressources internes dans tout le réseau de la multinationale. A ce propos, l'expertise RH revient entièrement au siège tout en équipant les divisions de généralistes RH pilotant les grandes politiques RH (recrutement,

⁶⁵ Les filiales exploitent d'une manière indépendante des ressources locale pour répondre aux exigences locales de concurrence ou de clients (Doz et Prahalad, 1984).

formation, évaluation, rémunération, carrière, etc.). Ces derniers assurent également la gestion des projets RH transversaux comme la démarche qualité ou encore la standardisation des processus communs au niveau des filiales. En concentrant les pôles d'expertise au niveau de la DRH centrale, la multinationale génère davantage de synergies. Néanmoins, la coordination et le contrôle deviennent difficiles notamment avec un développement exponentiel de la taille de l'EMN en raison des flux massifs d'informations et de l'importance des tâches à gérer par le siège. Nonobstant cela, cette structure est adaptée aux entreprises internationales de taille réduite et ne présentant qu'une seule ligne de business pour des raisons de facilité de coordination des activités entre les différentes fonctions.

-La RH dédiée :

Cette forme organisationnelle est dédiée aux holdings regroupant des entités distinctes les unes des autres sur le plan de stratégie et de business. Dans ce cadre, la RH fonctionnelle est à l'apanage des filiales en concertation avec le siège afin d'assurer la coordination et le partage d'informations entre les différentes unités d'affaires.

-Les centres de prestations de services :

Ce type de structure est conforme aux entreprises possédant plusieurs unités d'affaires et des synergies communes. Le service RH se charge de la gestion administrative de ces unités et qualifie un ensemble de centres d'expertises pour la définition des politiques RH. D'après Reilly (2000), Cette structure est aussi avantageuse dans la mesure où elle permet d'optimiser les coûts de la fonction RH (délocalisation dans les pays à bas coûts, réduction des effectifs...). Elle a aussi pour mission de mobiliser des généralistes RH (des consultants et des organisateurs internes) dans l'ajustement des programmes RH en fonction de la stratégie assignée.

Outre ces stratégies, il existe d'autres configurations ayant impacté les configurations organisationnelles internationales :

-La structure multidivisionnelle :

Les travaux de Chandler (1962) sur la structure multidivisionnelle ont insisté sur les raisons d'adoption de cette structure par les américains au détriment de la structure fonctionnelle classique. Le passage vers la structure multidivisionnelle se justifie par une allocation des ressources encourageant les filiales à la décentralisation sur le plan opérationnel (Goold et Campbell, 1987). L'émergence de la structure multidivisionnelle s'est appuyée aussi sur les

notions de centre (la direction générale) et de périphérie (les unités opérationnelles) (Goold et Capmpbell, 1987). Cette structuration en multiples sous-ensembles exige de bonnes relations entre le centre et la périphérie pour mettre en œuvre des mécanismes de contrôle et de décisions efficaces adaptés au style de management choisi.

-La structure par division géographique :

Elle implique une déconcentration partielle ou totale des décisions du niveau corporate dans les régions et les pays. L'autonomie conférée aux filiales pour ce qui a trait à la gestion de ses ressources est jugée primordiale pour s'adapter aux différentes exigences locales de la région ou du pays où elle est implantée. Cette recherche de transversalité conduit les centres de services partagés s'occupant d'une zone géographique à traiter les questions administratives et à gérer indépendamment la paie. Par ailleurs, une forte concurrence se développe par l'allocation des ressources. De ce fait, la coordination géographique s'impose avec la diversification des activités.

-La structure hétérarchique :

Elle mise sur la coexistence de plusieurs filiales puisque l'avantage concurrentiel provient d'elles et non pas du centre. Contrairement au système hiérarchique et à l'organisation formelle, la flexibilité et les processus de communication stabilisent les relations entre les différentes entités et permettent de prévenir les conflits de manière latérale.

-La structure transnationale :

Au vu des changements du paysage international des FMN au milieu des années 1980, le modèle transnational s'est fortement imposé. C'est ainsi que Prahalad et Doz (1987) remettent en cause les outils de management traditionnel en insistant sur trois capacités clés (1) une plus forte réactivité en raison des forces de différenciation locale (2) une plus forte efficacité en raison des forces d'intégration globale (3) un besoin d'apprentissage permanent en raison des forces d'innovation mondiale.

-La structure en réseau :

Elle se compose d'un ensemble d'unités créant un réseau d'échange à l'échelle internationale. Ce type de structure repose sur le principe d'entretenir des relations adaptées à une structure formelle prenant en compte les environnements organisationnels des filiales (Bartlett et Ghoshal, 1990). Pour ces auteurs, les techniques d'analyse utilisées et le niveau de connexion de ses acteurs servent efficacement à examiner la firme multinationale malgré l'intensité de sa

complexité. En revanche, l'hétérogénéité caractérisant chaque filiale fait croiser deux types de réseaux (le réseau interne unifiant toute la multinationale et le réseau externe illustrant son contexte local) (Kostova et Roth, 2002). Le choix entre la concentration ou la dispersion des ressources demeure tributaire de la position stratégique occupée par la filiale en termes de spécialisation et de capacités organisationnelles.

-La structure matricielle :

Elle reconnaît le double enjeu d'équilibre entre la gestion des régions ou des pays et des lignes de produits. La majorité des fonctions RH recourant aux structures matricielles tente de croiser trois dimensions importantes (métier, produits et zones géographiques). Dans ce contexte de décentralisation des filiales, nombreuses sont les directions locales qui correspondent leurs politiques RH locales aux stratégies industrielles et au service de la création de la valeur pour l'actionnaire (Sire et Gérin, 1999). C'est pourquoi, cette structure doit être axée sur les résultats et le partage des compétences entre des spécialistes RH. De même, la coordination s'avère un aspect fondamental en particulier entre des niveaux inférieurs de la hiérarchie. En ce sens, la réactivité peut être très lente si les décisions ne sont pas déléguées.

En effet, la maturité des activités internationales au sein des multinationales a rendu nécessaire la mise en place de plusieurs structures servant à diminuer la différenciation entre le siège et les filiales en dépit du facteur temps requis⁶⁶. D'après leurs enquêtes, Bournois et al (2007) ont conclu que la création de valeur et la minimisation des coûts constituent les raisons qui influencent le choix des structures. C'est sur cette base que sont fondées les critiques de Bartlett et Ghoshal (1989) portant sur les coûts et la complexité des organisations de type matriciel.

1.1.2. Les facteurs de contextualisation des structures organisationnelles internationales

Dans un contexte de forte internationalisation de leurs activités et d'accentuation de la dispersion géographique, les structures organisationnelles des FMN demeurent davantage impactées par des contingences environnementales. Dans ce contexte, le choix de toute structure internationale doit perpétuellement se conditionner à la contingence de l'environnement interne et externe de la filiale ainsi qu'à sa taille et à son niveau de technologie (Woodward, 1980 ; Blau, 1970). Cela dit, une structure organisationnelle

⁶⁶FRANCK. Get RAMIREZ. R, 2003, « Les meilleures pratiques des multinationales : structures-contrôle-management-culture, Éditions d'Organisation, P 8.

performante revient essentiellement à une convergence alignée aux contingences de son environnement.

Les travaux de Lawrence et Lorsh (1967) appliquées aux multinationales insistent sur la nécessité de prise en compte de l'existence de deux forces majeures afférentes au dilemme intégration-différenciation caractérisant ainsi l'environnement de la filiale. C'est dans le cadre de leurs travaux que la théorie de la contingence a évolué en relation avec l'environnement de la filiale. Ses précurseurs (Burns et Stalker, 1961 ; Woodward, 1965) avancent que « *la structure des firmes multinationales est contingente aux attributs de l'environnement et que des réponses différenciées aux environnements locaux permettent de faire correspondre la structure à l'environnement* ». En d'autres mots, l'adaptation à l'environnement de la filiale stipule une considération de plusieurs variables influençant le système de management adopté par les dirigeants. Tel qu'il explique Pestre (2013), l'identification du degré de centralisation du siège, des marges de manœuvres attribuées aux filiales et du niveau de formalisation requis constituent des facteurs déterminants de choix des structures organisationnelles internationales adaptées aux pratiques RH à transférer. Dans le même ordre d'idées, le degré de centralisation ou décentralisation est strictement conditionné par des variables contextuelles portant plus particulièrement sur son histoire, l'identité et la nationalité de ses actionnaires majoritaires, la taille et l'âge de la filiale, la nature d'activité, le niveau de développement du pays d'accueil et l'étendue des opérations internationales (Egelhoff, 1984).

Ainsi, la complexité de l'environnement pose la question de flexibilité de la structure. Pour Fernandez Et alii (2004), le choix d'une structure organisationnelle favorisant l'adaptation à la complexité de l'environnement est l'une des conditions de réussite du transfert des pratiques de GRH. Selon ces auteurs, c'est cet appel à la flexibilité qui oriente les multinationales vers des formes d'organisation reposant sur des structures matricielles, en réseau, décentralisées, organisées en centres de profit et gérées de façon autonome. Hedlund (1986) précise que l'avantage concurrentiel provient des filiales en critiquant l'aspect statique du système hiérarchique de Simon (1976). Selon lui, si le modèle transnational perçoit l'EMN comme une entité marquée par la différenciation interne, c'est la structure hétérarchique⁶⁷ qui est considérée comme la plus appropriée au dynamisme et à la flexibilité des filiales. A l'opposé, Liu (2004) insiste que le transfert des pratiques RH peut être freiné par l'autonomie excessive accordée aux filiales. En effet, les structures décentralisées ne s'alignent pas sur les politiques de standardisation des programmes et des pratiques RH initiées par les compagnies mères. De

⁶⁷Selon Perlmutter (1969), ce type de structure s'appuie sur la coexistence de plusieurs centres dont l'avantage concurrentiel doit provenir des filiales

cette manière, la standardisation des activités RH se tourne vers un pouvoir de décision délégué des filiales dont leur structure organisationnelle est basée principalement sur la décentralisation (Kidger, 2002). A cet effet, plusieurs auteurs arguent que le choix d'une structure organisationnelle internationale doit simultanément répondre au besoin de préservation de la cohérence globale des orientations stratégiques de l'EMN et d'écartement d'un système bureaucratique et hiérarchique ((Nonaka, 1994 ; Lyles et Salk, 1996 ; Van den Bosch et alii, 1999 ; Vinding, 2000 ; Daghfous, 2004 ; Schmidt, 2005).

1.2 Le lien existant entre les stratégies d'internationalisation et le transfert des pratiques de GRHi

1.2.1. Le transfert des pratiques RHi dans une perspective stratégique

Pourvu que la GRHi s'attribue une position fondamentale dans une firme multinationale. Elle doit impérativement fonder son processus sur une stratégie tenant compte des politiques et des pratiques fixant des objectifs internationaux (Schuler, Dowling et De Cieri, 1993). Selon Thiétart (1990), la stratégie est perçue comme « *l'ensemble d'actions et de décisions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources visant à atteindre un objectif* ».

Chandler (1962) qui a posé les fondements de la recherche en management international a prouvé une relation déterministe entre la stratégie et la structure. Dans les lignées principales de son ouvrage intitulé « stratégie et structure », l'auteur a explicité la relation existante entre les évolutions et les changements de l'environnement et leurs impacts sur les changements des stratégies et des structures, ce qui nécessite par conséquent la meilleure adéquation possible entre la stratégie et la structure. De cette manière, la structure organisationnelle constitue un vecteur clé de soutien de la stratégie internationale d'une multinationale (Perlmutter, 1969 ; Stopford et Wells, 1972 ; Franko, 1976).

Si nous admettons que la relation entre la stratégie internationale et la GRH est déterminante (Welch, 1994 ; Schuler et al, 1993 ; Dowling et De Cieri, 1999 ; Kobrin, 1994 ; Hendry, 1994), il est incontestable de tenir compte de nombreuses contraintes correspondant aux choix stratégiques à l'international (Dowling et De Cieri, 1999).

La stratégie organisationnelle peut être changeante d'un contexte à un autre suivant des facteurs internes ou externes illustrant l'environnement du siège et ceux de ses filiales (Bamberger et Meshoulam, 2000). Dans les pays émergents par exemple, les stratégies des grandes firmes sont généralement orientées vers la proximité des marchés locaux (Luo, 2001). Au sens d'une intelligence culturelle, la nécessité de prise en compte des spécificités

nationales est imposante (Early et Mosakowski, 2006). En évoquant la stratégie d'internationalisation relative à la stratégie RH, d'autres dimensions entrent en ligne telles que la stratégie concurrentielle (Porter, 1990), la stratégie de croissance (Minzberg, 2009) impactant les choix stratégiques des firmes. D'après plusieurs travaux empiriques, le secteur d'activité peut avoir aussi une influence sur la stratégie d'internationalisation adoptée (Rugman, 2005 ; Meschi, 2005 ; Helpman et al, 2004).

A cet égard, toutes les recherches issues du modèle de Bartlett et Ghoshal (1998) s'appuient sur l'impact direct qu'exerce la stratégie d'internationalisation sur le degré d'autonomie des filiales à l'issue d'une décision du transfert des politiques et des pratiques RH. Ces stratégies impliquent considérablement les concepts de complexité organisationnelle, d'autorité et de pouvoir décisionnel, d'évaluation et de contrôle, de modes de communication, d'identification géographique et du degré d'internationalisation. Pour Kidger (2002), il existe un lien évident entre la stratégie d'affaire de la multinationale et le degré du transfert de ses pratiques RH.

Lors d'un transfert des pratiques de GRHi, trois stratégies peuvent être mises en application. Pour Taylor, Beechler et Napier (1996), il s'agit de la stratégie d'adaptation locale (1), la stratégie de la conformité par rapport au siège (2) et la stratégie intégrative qui décline une stratégie globale dans une optique de partage des best practices en tenant compte des contextes locaux des filiales (3). D'après ces stratégies, il paraît clair que les besoins d'intégration mondiale et de différenciation se manifestent grandement et que des débats entre ces deux concepts persistent d'une façon concomitante lors d'une décision de transfert des pratiques RH par le siège (Schule et al, 1993). Ceci dit, la définition des stratégies d'internationalisation revient pleinement aux acteurs des maisons mères et des filiales suivant les particularités de leurs contextes.

1.2.2. Présentation du modèle EPRG

La mise en évidence des relations caractérisant les sièges et leurs filiales a amené Perlmutter (1969) à analyser les comportements adoptés par les directions envers leurs filiales et les conséquences sur leur adaptabilité et intégration. Cette analyse a abouti à la distinction entre trois attitudes conjuguant les relations siège-filiales (ethnocentrique, polycentrique et géocentrique) traduisant des modèles types d'orientations stratégiques en lien avec la centralisation/décentralisation, la standardisation et la formalisation des procédures et politiques RH⁶⁸. Dix années plus tard, Heenan et Perlmutter (1979) ont identifié une

⁶⁸ Les fruits du travail de Perlmutter a fait l'objet d'un ouvrage intitulé « Multinational organization development » coécrit avec Heenan en 1979.

quatrième stratégie d'internationalisation de la GRH en ajoutant une dernière approche à ces configurations organisationnelles du modèle EPRG connue par le régiocentrisme.

-L'approche « ethnocentrique » :

Elle consiste à transférer la culture et le système de gestion du siège tel quel à la filiale qui ne possède que peu d'autonomie en étant convaincu que ce qui réussit à la maison mère doit également réussir dans tout le réseau de la multinationale. Le contrôle des filiales est parmi les raisons d'homogénéisation du système managérial notamment au sein des pays émergents où le personnel local n'est pas assez qualifié. Comme a été précédemment évoqué, la GRHi s'est consacrée dans un premier temps à la gestion des expatriés jusqu'aux années 1970. Dans une telle approche, des postes clés comme ceux des directeurs généraux, des administratifs ou des financiers sont généralement attribués aux expatriés issus du pays d'origine Schaaper et al. (2011), ce qui rend la mobilité un des aspects de la GRH les plus ethnocentriques pour une communication perçue conviviale entre le siège et ses filiales (Erwee 2000 ; Fisher & Haertel 2003 ; Gong 2003).

Par ailleurs, ce modèle est plus que jamais remis en cause en raison des coûts élevés inhérents à la mobilité internationale du personnel du siège vers différentes filiales et des difficultés d'adaptabilité des expatriés. De même, les filiales peuvent subir des problèmes de communication dans un contexte interculturel et des conflits sociaux avec ces derniers qui tiennent à transposer les styles de management adoptés par le siège mais qui ne sont pas forcément acceptés par les acteurs locaux des filiales (Cerdin et Le Pargneux, 2009).

-L'approche « polycentrique » :

Elle reconnaît l'importance de l'autonomie des filiales qui s'avèrent différentes les unes des autres en termes de spécificités des environnements dans lesquels elles opèrent. Pour les pratiques RH, Perlmutter (1969) affirme que les différences sont très évidentes pour ce qui a trait aux modes de formations, de motivation et de gestion de performance. Cette stratégie favorise le développement de leurs propres stratégies d'affaires en accordant des postes clés et des opportunités de gestion de carrières aux cadres locaux ainsi qu'un pouvoir décisionnel limité à leurs entités. Par ailleurs, le contrôle du siège est faible d'autant plus que l'affectation internationale est quasi absente et qu'il est communément admis que ce sont les ressortissants locaux des filiales qui sont les mieux placés à gérer ces spécificités. Il s'agit dans ce cadre d'un alignement effectif des pratiques RH sur le contexte local.

Ce modèle est jugé avantageux en termes d'intégration des cadres autochtones connaissant le mieux leur environnement économique, culturel, politique et institutionnel (Adler 2001; Erwee 2000). De plus, les dépenses d'expatriation et les problèmes de chocs culturels des expatriés sont exclus en laissant la place à des opportunités de carrière plus prometteuses et engageantes localement. En revanche, plusieurs critiques adressées à ce profil holicentrique⁶⁹ portent sur les relations siège-filiales se caractérisant par une attitude polycentrique. Ainsi, une forte autonomie de ces filiales peut causer une faible coordination voire une absence d'inscription dans les orientations stratégiques du siège et fait perdre la faculté des leaders internationaux de pouvoir diriger le réseau entier de la multinationale (Erwee, 2000 ; Gong, 2003).

L'approche « géocentrique » :

Elle favorise l'intégration mondiale de toutes les activités de l'EMN et l'implication de l'ensemble des salariés. Cette stratégie est ouverte sur l'international avec une dispersion géographique et une diversité culturelle importante de tout le réseau. Cette forte internationalisation engage tous les types du personnel international dans une politique de mobilité globale fondée sur leurs propres expériences et compétences sans tenir compte des différences de leurs nationalités. Le siège de ce fait joue le rôle de facilitateur d'échange entre les filiales notamment en termes de flux matériels et informationnels avec un fonctionnement en réseau et des flux de communication multilatéraux. A ce niveau, l'intégration de la culture organisationnelle devient une priorité au service de l'optimisation de la stratégie d'affaire et de transfert des savoirs dans le cadre d'une entreprise globale (Prahalad et Doz, 1987 ; Bartlett et Ghoshal, 1989). Dans cette optique, le processus du transfert doit faire coexister à la fois les normes globales et locales.

-L'approche « régiocentrique » :

Elle est centrée sur des aires géographiques auxquelles appartiennent les filiales des multinationales afin de développer des synergies et des orientations de gestion des ressources humaines propres aux régions. Compte tenu des particularités et des similarités caractérisant chaque région sur le plan institutionnel et socio-culturel, l'autonomie décisionnelle, la gestion de carrières, la mobilité et les promotions des cadres sont des pratiques centralisées au niveau du siège régional malgré qu'une nécessaire coordination avec le siège demeure capitale.

⁶⁹ Ce profil concerne les filiales qui s'opposent à la centralisation et à ses effets sur leurs autonomies

Parmi les principaux avantages privilégiant ces deux dernières stratégies élucidées ci-dessus, c'est qu'elles permettent une étroite coordination aussi bien à l'échelle globale que régionale. A l'ère d'une révolution digitale, tous les moyens sont disponibles et innovants pour échanger et communiquer entre des équipes internationales ou régionales. Il est à remarquer aussi que le nombre d'expatriés s'accroît davantage avec une transition de la multinationale vers une attitude globale (Briscoe, 1995 ; Evans, Pucick & Barsoux, 2002 ; Nankervis, Compton & Baird, 2002). En effet, le partage des best practices maintiennent la durabilité de la dynamique internationale moyennant une coordination efficace tout en valorisant concurremment les compétences des salariés locaux.

Le tableau ci-dessous représente une vision d'ensemble sur les relations siège-filiales ainsi que les caractéristiques de la GRH internationale selon les quatre approches organisationnelles.

Tableau 7: Les quatre stratégies classiques d'internationalisation de GRHi dans les entreprises multinationales

	Ethnocentrisme	Polycentrisme	Régiocentrisme	Géocentrisme
Complexité organisationnelle	Organisation complexe au siège et simple dans les filiales	Variété et indépendance des structures	Une interdépendance régionale importante	L'interdépendance s'étend à l'échelle mondiale
Autorité et pouvoir décisionnel	Importants au siège	Peu important au siège	Fort sur le plan régional et haut niveau de collaboration entre les filiales	Collaboration siège-filiale à l'échelle mondiale
Evaluation et contrôle	Application des normes dans toutes les filiales	Application des normes locales	Application des normes de la région	Application des normes universelles et locales
Modes de communication et circulation de l'information	Flux importants d'ordres, d'instructions et de conseils vers les filiales	La communication n'est si importante ni entre le siège et les filiales ni entre les filiales elles-mêmes	La communication est soutenue entre le siège régional et les filiales mais faible entre le siège et les filiales	La communication est permanente et bidirectionnelle aussi bien entre le siège et les filiales qu'entre les filiales elles-mêmes
Identification géographique	Nationalité de la société mère/ du propriétaire	Nationalité du pays d'accueil	Nationalité régionale	Entreprise d'une nationalité mondiale avec une sensibilité aux

				intérêts nationaux
Stratégie RH/Expatriation	Les postes clés sont occupés par les employés du siège dans l'ensemble des filiales des multinationales	Seuls les employés locaux qui occupent des postes de haute responsabilité dans leurs propres pays	Seuls les employés régionaux qui occupent des postes de hautes responsabilités dans la région	Les postes de hautes responsabilités sont occupés par les meilleurs candidats du réseau mondial de la multinationale
Degré d'internationalisation	Peu avancé	Intermédiaire	Intermédiaire	Avancé
Rémunération variable/ Récompenses et punitions	Forte au siège, faible dans les filiales	Grande variété de situations	Relative aux performances régionales réalisées	Des primes individuelles obtenues à l'atteinte des objectifs locaux et mondiaux
Avantages	Aucune distance culturelle entre les dirigeants du siège et ceux des filiales	Problèmes de communication rares entre les dirigeants locaux et les employés Une gestion de carrière importante pour les employés locaux Coûts de rémunération plus faibles pour les employés locaux	Facilite le passage vers le géocentrisme et favorise une sensibilité culturelle régionale	Uniformisation de la culture organisationnelle Transnationalisation et promotion des valeurs organisationnelles globales
Désavantages	Dépenses importantes réservées à la gestion de l'expatriation (préparation, encadrement, rémunération, rapatriation) Faibles opportunités de carrières pour les employés des pays d'accueil et tiers Difficultés	Problèmes de communication entre les employés locaux et les dirigeants du siège	Les interactions sont limitées au niveau des aires géographiques au détriment de la globalisation Faible mobilité entre les zones géographiques	Coûts élevés et difficultés de la gestion de la mobilité à l'international (des formations techniques et culturelles sont requises)

	d'interaction avec les institutions des pays d'accueil			
--	--	--	--	--

Source : (Heenan et Perlmutter, 1979 ; Macharzina, 1992)

A cet égard, les filiales ont le choix entre trois catégories positionnant les pratiques RH finales à adopter (la convergence, la divergence ou l'adaptation des pratiques RH locales à celles de la stratégie de la multinationale). Il reste à souligner que ces stratégies d'internationalisation fondées par Heenan et Perlmutter (1979) ne sont pas interminables. A cet égard, Bartlett et Ghoshal (1998) ont prouvé à travers plusieurs recherches qu'il existe différents facteurs menant au changement d'une stratégie d'internationalisation. Bon nombre d'auteurs se sont intéressés à l'identification des caractéristiques de certaines pratiques RH en fonction de chaque typologie de stratégie d'internationalisation. Ainsi, les particularités qualifiant ces pratiques impactent largement le processus du transfert lié à chacune d'entre elles (Prahalad et Doz, 1987).

1.2.3. Les stratégies d'internationalisation RH nouvellement adoptées

Outre le caractère influent que possède chacune des quatre stratégies d'internationalisation de Heenan et Perlmutter (1979) de par le degré d'autonomie attribué aux pratiques RH, la recherche d'équilibre entre le besoin d'intégration globale et de réactivité aux environnements locaux est une contrainte pesant sur les relations siège-filiales. Ceci pousse quelques filiales à combiner toutes ces stratégies dans leurs systèmes RH comme un réseau différencié de relations (Malnight, 1996 ; Nohria et Ghoshal, 1997 ; O'Donnell 2000 ; Denis, 2004 ; Denis et Tannery, 2007). C'est dans cette visée qu'une autre stratégie d'internationalisation connue par « le réseau intégré » ou encore « le lead country » a été proposée par Bartlett & Ghoshal (1986) pour s'orienter davantage vers la spécialisation des tâches de la maison mère et des filiales en les intégrant dans un réseau global d'activités. Ses apports résident dans le fait de se concentrer sur ses objectifs stratégiques suivant les avantages comparatifs de chaque filiale dans le domaine de la GRH. Il s'agit alors de suivre une stratégie géocentrique pour se permettre de se fixer des objectifs communs à une échelle internationale.

D'autres chercheurs considèrent qu'une stratégie RH n'est efficace que si elle prend en compte deux dimensions importantes liées à la stratégie culturelle (1) et à la stratégie décisionnelle (2) (Scholz, 2000) citée par Stein (2008). Cette classification est inspirée de celle de Perlmutter et se caractérise par plus d'intérêt porté au contenu et à l'organisation. Elles se composent de trois stratégies culturelles (la stratégie monoculturelle (1), la stratégie multiculturelle (2) et la stratégie interculturelle (3) regroupant ainsi des caractéristiques

spécifiques en matière de marketing, de développement et de gestion des ressources humaines. Ces dernières se caractérisent soit par une rigidité des mesures de transfert culturel en provenance de la société mère ou d'une mise en valeur de l'originalité des cultures organisationnelles des filiales à l'échelle locale ou à contrario d'une diffusion d'une culture organisationnelle globale.

Tableau 8: Les implications des trois stratégies culturelles sur la GRH

	Stratégie monoculturelle	Stratégie multiculturelle	Stratégie interculturelle
Marketing RH (communication avec les candidats cibles, recrutement et sélection, placement)	Les expatriés sont tenus de respecter les engagements envers le siège suite à des exigences liées aux missions à l'étranger (linking-pin)	La richesse et la qualité de la formation professionnelle génère des capacités suffisantes au niveau des filiales	Anticipation des filtres de perception culturels concernant la représentation mondiale de l'entreprise
Développement des ressources humaines	Seuls les expatriés qui bénéficient des opportunités de développement La rotation des postes uniquement entre la maison mère et les filiales	Les décisions sont prises localement en matière de développement des ressources humaines Les rotations de postes entre les filiales sont restreintes	L'intégration de tout le réseau de la multinationale rend la rotation des postes systématique à l'échelle internationale
Défis spécifiques	Le maintien de la motivation des expatriés	L'intégration permanente des employés par le biais de l'information	La prise en compte des besoins spécifiques des employés en dépit d'une culture organisationnelle uniforme

Source : Scholz, 2000

D'après ce tableau, il paraît que la stratégie monoculturelle insiste sur la diffusion d'une culture organisationnelle qui doit être supérieure à celle des filiales⁷⁰. Dans le cas contraire, la stratégie multiculturelle a pour ultime but de développer sa propre culture organisationnelle en intégrant quelques éléments centraux de la maison mère. La coexistence des cultures est donc souhaitable. Pour sa part, la stratégie interculturelle permet une fusion culturelle entre la société mère et les filiales pour bâtir une culture organisationnelle globale et uniforme⁷¹.

⁷⁰ Scholz (2000) perçoit ce type de stratégie comme une forme de colonisation culturelle visant à supprimer la culture organisationnelle locale.

⁷¹ Contrairement à l'exportation culturelle adoptée par la monoculture, il s'agit pour une stratégie interculturelle d'une culture synthétisée acceptable dans toutes les cultures nationales.

Pour les stratégies décisionnelles, elles varient entre la stratégie décisionnelle centralisée marquée par une hiérarchie stricte ne tolérant pas l'autonomie des filiales (1), la stratégie décisionnelle décentralisée axée sur une décision libre des filiales et une détermination de leurs propres objectifs suivant les orientations stratégiques de la société mère (2) ou encore une stratégie décisionnelle fédérale basée sur la coordination d'une communauté ayant les mêmes intérêts sous forme d'une association d'entreprises indépendantes (3).

A cet effet, il résulte d'après ces stratégies culturelles et décisionnelles neuf stratégies pouvant être confrontées les unes aux autres si les filiales suivent des stratégies mixtes (think global, act local). Le choix de ces stratégies donne lieu à des conséquences directes sur les activités de la GRHi (recrutement, sélection, gestion des performances, etc) et au transfert des pratiques dans le réseau de la multinationale.

Dans ce contexte, la motivation des employés en lien avec l'identification à la culture organisationnelle globale/internationale du siège ou de la filiale demeure inhérente aux stratégies d'internationalisation préalablement choisies.

1.3 Les canaux de transmission des pratiques de la GRHi mobilisés par le siège

Il est largement admis que plus une filiale fait preuve d'un positionnement hiérarchique inférieur vis-à-vis du siège, plus la relation de dépendance aux ressources associées aux best practices RH est élevée⁷². Ce besoin s'accroît notamment dans des filiales de création récente qui nécessitent une connaissance intime des pratiques et des modes de raisonnement du siège (Jaussaud et Schaaper, 2006 ; Schaaper et al. 2011). A ce titre, le stock de connaissances disponibles et les dispositifs mis en œuvre sont des facteurs facilitant le partage et la diffusion des connaissances (Simon, 1991). En effet, les flux sortants de connaissances en ressources humaines dépendent d'un amalgame de canaux de transfert mobilisés par le siège d'une FMN (Gupta et Govindarajan, 2000). A ce sujet, Farndale et Paauwe (2005) précisent qu'un transfert efficace des pratiques RH est tributaire de la suffisance des mécanismes employés par le siège de la multinationale. Le choix rigoureux de ces mécanismes sur un plan global est vu comme un pivot de réussite du processus du transfert (Inkpen et Dinur, 1998 ; Bjorkman et al., 2004).

⁷² Cette dépendance renvoie à la théorie de la dépendance des ressources qui stipule que de forts liens organisationnels doivent être entretenus entre les organisations afin d'obtenir les ressources manquantes (Pfeffer J et Salancik, 1978).

Ainsi, la nature et la richesse des connaissances RH influencent significativement les mécanismes adoptés pour transférer les pratiques (Mazloomi et Jolly, 2013 ; Prévot, 2005 ; Prévot et Spencer, 2006 ; Dyer et Nobeoka, 2000). En nous référant à la classification des connaissances de Reber et Ferretti (1995), la réaction des utilisateurs des pratiques change en fonction des types de connaissances (routinisées ou non routinisées). Pour les connaissances non routinisées, il convient de les encoder par les personnes impliquées dans le transfert (Evans et al., 2002). En ce sens, il semble crucial de choisir les mécanismes correspondant aux types de connaissances transférées aux filiales (Mudambi, 2002 ; Hong et Thang, 2009).

En fonction des caractéristiques des connaissances, des mécanismes formels ou informels peuvent être employés. Parmi les mécanismes formels, les auteurs soulignent l'importance des personnels de liaison et des groupes de travail qui multiplient les opportunités de transfert des pratiques RH envers l'unité bénéficiaire (Gupta et Govindraj, 2000). Pour les mécanismes informels, ils sont plutôt recommandés pour transférer efficacement les connaissances tacites par le biais de contacts personnels et de socialisation (Chen et McQueen, 2010).

Concernant les mécanismes directs ou indirects, Liu (2004) insiste sur le caractère complémentaire de ces deux types de mécanismes permettant de transférer les connaissances tacites et explicites. Dans la même optique, le transfert des connaissances et des pratiques explicites en ressources humaines comprenant des règles, des procédures et des directives est aussi facilité par des mécanismes directs à travers des relations d'autorité verticale (Liu, 2004 ; Argote & Ingram, 2000 ; Temple, 1999). Ce type de transfert est fondé sur des systèmes formels de contrôle exercés par la compagnie mère sur ses filiales (Ferner et Edwards, 1995). Ainsi, la formation est considérée comme un outil direct déterminant de transfert de tous types de connaissances permettant de répondre à des besoins spécifiques⁷³. Dans cette optique, plusieurs types de formations peuvent avoir lieu tels que les formations actions, les formations en ligne, les formations au sein du siège ou au sein de la filiale même dans le cadre du concept d'universités d'entreprises. D'autres agents de connaissances sont transférés par le siège par le biais de mécanismes directs pour permettre aux filiales d'accéder à de nouvelles pratiques organisationnelles. En tant que consultants, les knowledge brokers transmettent des informations résultant des expériences acquises à travers des missions accomplies au sein des sièges et des filiales dans le cadre des affectations internationales (Evans et al., 2002).

⁷³ Rym Hachana et Saidani Chiraz, « Transfert, capacité d'absorption et encastrement des connaissances dans les filiales occidentales implantées en Tunisie », *Management Prospective* Ed. « Management & Avenir », N° 59 pages 56 à 75, 2013, p 66

D'autres mécanismes peuvent servir de véhicules indirects du transfert des pratiques RH en construisant une culture organisationnelle commune fondée sur des valeurs impulsées par le siège de la multinationale (Liu, 2004)⁷⁴. A titre d'exemple, une large communication avec les parties prenantes de la filiale (la socialisation avec les fournisseurs, les clients, les alliances, etc.) intensifie indirectement les apprentissages sur les pratiques RH (Liu, 2004, Argote & Ingram, 2000, Temple, 1999). La communication de ce fait facilite la circulation du savoir entre les unités organisationnelles. Selon Sparrow et al (2004), des communautés d'intérêts sont garants d'assurer un transfert rapide des connaissances entre les multiples unités.

Ainsi, pour pallier aux barrières culturelles dans le cadre du transfert des pratiques de GRH, le « global mindset » s'avère un outil indispensable à prendre en compte (Rhinesmith, 1992 ; Murtha et al., 1998 ; Kefalas, 1998). Ce concept est défini comme « *une structure cognitive hautement complexe caractérisée par une ouverture et une articulation de multiples réalités stratégiques et culturelles aussi bien au niveau global que local ; et par une capacité cognitive de médiation et d'intégration de cette multiplicité* » (Levy et al., 2007, p 244). Selon Govindarajan et Gupta (2001), le « global mindset » peut être développé à travers divers mécanismes tels que la formation ou les périodes d'expatriation.

Le positionnement stratégique des personnes clés d'une filiale à l'étranger est un levier incontournable d'expansion des pratiques organisationnelles dans les pays d'accueil des filiales (Perlmutter et Heenan, 1974 ; Edström et Galbraith, 1977 ; Ando et al, 2008 ; Lam et Yeung, 2010). Comme le soulignent Jaussaud et Schaaper (2006) et plus récemment Schaaper et al. (2011), les expatriés occupent des postes clés au sein des filiales et ils sont les courroies de transmission entre la stratégie globale de la maison mère et les opérations quotidiennes des filiales. Ils sont aussi les garants de la culture d'entreprise. De surcroît, le cadre expatrié doit posséder des compétences managériales, interculturelles et interpersonnelles difficiles à trouver, surtout en nombre suffisant, pour accompagner le développement international à marche forcée des firmes multinationales⁷⁵. Ces derniers jouent un rôle inestimable en termes de transfert des meilleures pratiques RH et d'amélioration des compétences individuelles et collectives du personnel de la filiale (Harris et al., 2003 ; Minbaeva et Michailova, 2005). Ainsi, les politiques, les pratiques et les directives du siège doivent dans ce cas se manifester

⁷⁴ L'envoi d'expatriés contribue amplement au développement de la culture organisationnelle et à l'acquisition des connaissances à travers les techniques d'intégration normatives employées dans ce sens (Saba, 2008).

⁷⁵ SCHAAPER Johannes et Jaussaud Jaques, « Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales : Entre expatriation et localisation des postes », Business Management Review Vol.2(2), Juillet-Août-Septembre 2012, p 36

dans les comportements des expatriés en utilisant les techniques de communication et d'animation d'équipe adaptées au contexte culturel de la filiale.

Pour Kamoche (1997), le déplacement d'employés des filiales des multinationales signifie aussi le déplacement des connaissances organisationnelles en jouant le rôle d'agents de transfert. De même, en coordination avec le siège, ils participent étroitement à la formation des collaborateurs de la filiale pour les intégrer dans la philosophie du pays d'origine et dans de nouvelles pratiques jugées novatrices et inédites (Minbaeva et Michailova, 2004).

Toutefois, à cause de leurs coûts élevés, les EMN cherchent à résoudre une problématique contradictoire à savoir « Comment assurer une présence de la maison mère dans les filiales tout en réduisant les coûts liés à l'expatriation ? ». C'est pourquoi, de nouvelles alternatives intéressent les compagnies mères pour diffuser leurs pratiques dont les missions de court terme, les « navettes » ou commuting teams. A ce propos, des missionnaires de court terme, bien que variables d'une FMN à une autre, se sont très fortement développés durant la dernière décennie (Jaussaud et Schaaper, 2006, 2006, 2007 ; Schaaper et al., 2011). Ces derniers sont qualifiés de flexpatriés ayant pour vocation de partager les connaissances dans le réseau de la FMN. En ce qui concerne les missions navettes, Bonache et al. (2010) affirment que pour bien exécuter leurs tâches, certains managers doivent être dans deux endroits pendant la même période. L'avantage de ces types de missions est qu'un responsable d'une filiale, ou d'un réseau de filiales dans un pays peut avoir la possibilité de rencontrer fréquemment des managers du siège. Ces cadres en provenance du siège contribuent à travers diverses méthodes de diffusion des connaissances tacites à optimiser les mécanismes de coordination et de contrôle (Tan and Mahoney, 2006).

Ainsi, les moyens de communication contribuant à la diffusion des pratiques de GRH reposent également sur les NTIC en recourant aux courriels, webcasts, des systèmes d'échange de documents, etc. (Inkpen et Dinour, 1998 ; Zack, 1999) et à des mécanismes sociaux tels que le contact direct noué entre les collaborateurs appartenant à différentes filiales de la multinationale. Il peut s'agir de regroupement des équipes transnationales, des séances de formation, de l'expatriation, des voyages d'affaires, etc. (Inkpen et Dinour, 1998 ; Almedia et al, 2002 ; Von Krog, 2003 ; Minbaeva et Michailova, 2005 ; Cerdin, 2003)⁷⁶.

⁷⁶ Volkov Igor, « Transfert de connaissances dans les entreprises multinationales : efficacité et influence des facteurs contextuels », Novembre, 2011, Université de Montréal Faculté des études supérieures et postdoctorales, Thèse présentée à la Faculté des Arts et Sciences en vue de l'obtention du grade de Ph.D. en Relations Industrielles, P 108

Dans la même veine, les opportunités de développement managérial ne peuvent pas se passer des implications des NTIC sur le transfert des pratiques RH (Zack, 1999). Les filiales des entreprises multinationales installées dans différents pays du monde bénéficient des avantages du développement des technologies de l'information mises en œuvre par la maison-mère. Ainsi, l'expansion et l'assimilation des connaissances peuvent être renforcées moyennant une intégration sociale effective entre les employés en utilisant des réseaux sociaux ou des techniques de coordination organisationnelle et hiérarchique (Dali, 2008). Il s'agit de nouvelles formes d'interaction basées sur la proximité électronique (Loilier, 2010) contribuant à accroître le concept de « communautés de pratiques à base des nouvelles technologies d'information et de communication » élargissant ainsi les communautés virtuelles (Plaskoff, 2004 ; Van'T Hof, 2003). En matière de gestion des ressources humaines, l'ubiquité des acteurs peut être boostée grâce aux différentes applications des technologies de l'information. Ces dernières mettent les employés des différentes filiales au même niveau d'information sur l'entreprise et les renseignent sur les procédures de gestion et son offre de services GRH « on line » (Torre, 2009).

Suivant la même logique, l'une des raisons de développement du SIRH par le siège est de diffuser ses pratiques RH vers ses filiales visant notamment la réduction de la taille de la fonction RH (Cooke, 2006). Eu égard à l'internationalisation des entreprises, l'intranet permet de démocratiser l'information au sein de toute la firme avec des possibilités de prestations directes « on-line » afin d'accéder aux bases de documents et propager les connaissances au sein de l'entreprise via des applications de gestion électronique de documents (GED). Cette possibilité permet de s'informer sur les travaux réalisés par d'autres équipes de l'entreprise et de partager les connaissances capitalisées et formalisées dans des documents électroniques.

Malgré cette abondance de mécanismes employés pour accélérer la diffusion des pratiques de GRH ainsi que leur appropriation par les filiales, le moyen le plus prometteur réside dans la faculté de transférer les responsabilités et les techniques de management à des employés locaux (Wong et Law, 1999 ; Kühlmann et Hutchings, 2010 ; Lam et Yeung, 2010). Harzing (2001) confirme qu'il est pertinent de nommer plus de managers locaux dans une filiale lorsque les postes à pourvoir exigent une bonne connaissance locale surtout si la distance culturelle entre le pays d'origine de la FMN et le pays d'accueil est grande.

1.4 Les mécanismes de coordination et de contrôle sièges-filiales des pratiques RHi transférées

1.4.1. Les modes de coordination adoptés par les multinationales

La valeur ajoutée du transfert des connaissances associée à la GRHi réside dans sa capacité d'assortir les caractéristiques du système de GRH du siège et les spécificités contextuelles de la filiale⁷⁷. D'après Beret et Mendez (2003), « *La nationalité de l'EMN détermine son comportement en matière d'organisation et de coordination des activités de GRH. Elle se manifeste différemment suivant les domaines du management considérés* ». Cela dit, les FMN opérant dans des marchés divergents ont un besoin de coordonner les différentes dimensions. Selon Martinez & Jarillo (1989), nous sous-entendons par un mécanisme de coordination comme « *un outil nécessaire pour la réalisation d'une intégration entre les différentes unités dans une organisation* ». Pour ces auteurs, la coordination repose sur une mosaïque de mécanismes formels et informels utilisés par la firme pour atteindre ses objectifs d'intégration.

Il paraît évident que la réussite des politiques anticipatives des filiales est conditionnée par une panoplie de systèmes de coordination développées par la FMN. Lors d'un transfert des pratiques RH, non seulement des interactions entre les entités concernées sont jugées indispensables (Lin, Tan et Chang, 2002), mais également des relations étroites entre les sources et les cibles qui doivent caractériser ce processus du transfert des pratiques RH vers l'unité bénéficiaire (Bartlett & Ghoshal, 1988 ; Gupta & Govindarajan, 2000 ; Minbaeva, 2005). C'est pourquoi, des mécanismes de coordination formels et informels doivent être utilisés par les acteurs RH de la multinationale pour atteindre les objectifs assignés (Harzing, 1999, Mayrhofer, 2011).

Ainsi, les mécanismes formels exercent une influence organisationnelle importante sur les relations siège-filiales (Simon, 1976). Plus précisément, Mintzberg (1982) souligne que c'est la standardisation par écrits qui constitue le procédé le plus efficient en termes de coordination. En effet, ce type de mécanismes dispose d'un niveau de centralisation élevé en intégrant des unités géographiques dispersées (Egelhoff, 1988) et des fonctions globales par le biais de la standardisation (identification des procédures, des routines, des règles, des normes, des descriptifs de postes et de procédures standards (Kim, Park et Prescott, 2003).

⁷⁷ Waxin Marie-France, Christophe Barmeyer, op.cit, P 416

Dans le cadre d'une structure formelle, la planification joue un rôle moteur dans la définition des stratégies, du budget et des objectifs correspondant à l'organisation. En général, les FMN recourent à une planification efficiente à l'aide des systèmes d'informations des ressources humaines⁷⁸ et des systèmes de communication impersonnels grâce à la rapidité de diffusion d'informations. De même, la fonction RH requiert l'utilisation des technologies pour la prise des décisions et la coordination des actions RH moyennant l'intranet, les progiciels de ressources humaines ou de gestion intégrée, etc. (Kalika, 2002). Plus précisément, la coordination par les systèmes d'informations ou encore la gestion des données sociales internationales s'avère cruciales pour un meilleur transfert de l'information et une gestion rationnelle des flux d'informations à diffuser notamment dans le cadre d'une politique RH globale de la multinationale (turnover, pyramide des âges, accidents du travail...)⁷⁹. De plus en plus d'équipes transfrontalières appartenant à différents pays d'accueil exploitent les nouvelles technologies de communication comme un moyen de coordination de leurs tâches (les réseaux sociaux, les visioconférences, les mails, etc.) (Collings et al., 2007).

Les autres mécanismes informels et subtils relèvent des outils de coordination informelle et des processus plus interactifs (Lin et al. 2002). Leurs principaux apports résident dans leur capacité d'améliorer la compétitivité de la firme sur le plan international en renforçant la capacité d'apprentissage et la flexibilité des salariés (Mendez et alii, 2000). Il s'agit de la socialisation organisationnelle incitant les collaborateurs à obtenir le statut de membres dynamiques et impliqués (Feldman, 1976 ; Lacaze et Fabre, 2009). Ces mécanismes informels ont pour ultime but de bâtir une culture organisationnelle grâce aux valeurs partagées et aux interactions verbales entre les individus de l'organisation, ce qui est considéré comme un outil de coordination plutôt informel visant à résoudre des problèmes entre les sièges et leurs filiales (Waechter et al., 2003).

⁷⁸Ce concept est défini par (Tannenbaum, 1990) comme un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation.

⁷⁹Pete Florent « La responsabilité sociale des entreprises multinationales : stratégie et mise en œuvre », Ed L' Harmattan 2013, P75.

Tableau 9: Liste des principaux mécanismes de coordination

Les mécanismes structurels et formels
1. La départementalisation ou le regroupement des unités opérationnelles. 2. La centralisation de la prise de décision. 3. La formalisation et la standardisation des politiques écrites, des règles, des descriptions de métiers et des procédures standardisées. 4. La planification stratégique, la budgétisation, la mise au point d'échéanciers. 5. Le contrôle des résultats par le contrôle de performance financière, l'évaluation de rapports techniques, des données commerciales et le marketing, etc. 6. Le contrôle exercé par la supervision directe.
Les autres mécanismes plus informels et subtils
7. Les relations latérales entre les départements incluant le contact direct entre le personnel, les équipes de travail permanentes ou ad.hoc, les task forces, les comités, les personnes intégrateurs et les départements d'intégration 8. La communication informelle correspondant aux contacts personnels entre les cadres, aux déplacements professionnels, aux réunions, aux conférences, au transfert des cadres, etc. 9. La socialisation en construisant une culture organisationnelle fondée sur des objectifs stratégiques et des valeurs partagés, grâce à la formation et au transfert de cadres, à la gestion des carrières, aux systèmes de récompenses, etc.

Traduction de Martinez et Jarillo (1989)

De son côté, Mintzberg (1982) a recensé cinq procédés caractérisant la coordination à savoir l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés de travail, la standardisation des résultats ou des outputs et la standardisation des qualifications.

Tableau 10: Les différents modes possibles de la coordination

Procédé de coordination	Description
L'ajustement mutuel	La coordination fondée sur un processus informel adopté par les acteurs
La supervision directe	La coordination repose essentiellement sur la prise de responsabilité par un acteur clé de l'organisation tout en donnant des instructions
La standardisation des procédés de travail	La coordination se fait par la détermination des tâches relatives à la nature du travail fourni
La standardisation des résultats/ des outputs	La coordination est basée sur la normalisation de la production
La standardisation des qualifications	La coordination est tributaire des compétences des salariés en spécifiant ceux requérant des formations nécessaires à l'exécution de leurs tâches

Source : Mintzberg (1982)

Afin de pallier les limites de la gestion globalisée, les directions des ressources humaines locales contribuent manifestement à l'efficacité de la conduite de changement en adoptant un langage commun en faveur de leurs partenaires business (Szulanski, 2000). Cette logique s'inscrit dans une approche glocalisée des RH facilitant les partenariats entre les DRH centrales et locales et maintenant de plus en plus l'efficacité opérationnelle⁸⁰. Force est de constater que ces filiales ne peuvent qu'être en forte interdépendance et que le besoin de coordination, de coopération et d'échange entre les acteurs s'avère plus impérieux que le contrôle (O'Donnel, 2000) car il faut plutôt privilégier un contrôle social (Ouchi, 1979).

Confrontée à de multiples obstacles sur le plan international, la multinationale se doit nouer une communication efficace entre les acteurs du siège et ceux de la filiale. Selon Marsden, Eyraud et Silvestre (1990) et Arrow (1974), une communication efficace entre les émetteurs et les destinataires impliqués dans le processus du transfert des connaissances organisationnelles est vue comme un vecteur clé de réussite de la relation siège-filiale en matière du transfert. Dans ce contexte, Mohr et Spekman (1994) mentionnent qu'une communication continue doit être basée sur quatre principaux aspects centrés sur la qualité de la communication (1), l'étendue du partage de l'information (2), la participation dans la planification (3) et l'établissement des objectifs liés à des aspects importants du comportement de communication (4). La gestion internationale des ressources humaines est donc appelée à utiliser des techniques modernes de communication pour ce qui concerne les connaissances tacites en particulier (Nonaka, 1994).

Les travaux de Martinez et Jarillo (1989) soulignent que le développement de la communication latérale et des ajustements mutuels au détriment des mécanismes de coordination formelle sont intimement liés à la complexité de l'environnement des multinationales et des interdépendances des tâches entre les sièges et leurs filiales. La communication informelle consiste à intensifier la transversalité entre des départements différents et c'est cette socialisation qui approfondit de plus en plus la culture organisationnelle servant à communiquer les façons de travailler, les styles de prise de décision, les objectifs et les valeurs de l'entreprise (Pfeffer, 1982). Ceci est encore plus fréquent lorsqu'on envoie des cadres à l'étranger aidant à la circulation de l'information en recourant à des réseaux de communication facilitant la coordination des tâches (Huault, 1998). Ces affectations internationales accentuent la communication et la complicité entre les

⁸⁰RIPERT Thomas, RRH d'une entreprise internationale

acteurs du siège et des filiales en s'identifiant à une culture organisationnelle commune propre à la multinationale (Janssens et Brett, 1994).

La coordination de la GRHi achoppe sur les difficultés des modèles contingents spécifiques à la filiale⁸¹. Dans cette perspective, Talbot (2008) souligne que la question de proximité est l'un des facteurs qui influence les dispositifs de coordination siège-filiales subdivisés en trois dimensions distinctes (la proximité institutionnelle, la proximité organisationnelle⁸² et la proximité géographique). Ainsi, la coordination des activités de GRHi a trait à l'harmonisation à travers les unités organisationnelles situées dans des pays différents et dotés de cultures diverses. La prise en compte du phénomène de la contingence renforce davantage le lien entre les équipes RH locales et l'équipe centrale en vue de favoriser le transfert des pratiques RH en faveur des collaborateurs des filiales. De cette manière, la fonction RH doit être capable d'aligner la coordination globale et les besoins d'affaires des EMN sur les besoins locaux (Sparrow, Brewster et Harris, 2004).

Pour Janssens et Brett (1994), trois volets primordiaux sont au cœur des objectifs de la coordination sur un plan global lors des prises de décisions centrales par les sièges à savoir la centralisation par un noyau de dirigeants (1), la formalisation en se référant aux règles et aux procédures (2) et la socialisation en s'appuyant sur des valeurs et des normes partagées par les acteurs de la multinationale (3). Le lien fort entre ces entités représente la première configuration des propos d'Ulrich et Brockbank (2005) insistant sur la répartition des tâches entre les responsables des sièges qui émettent les politiques RH et les généralistes ayant pour vocation l'adaptation de ces politiques. En second lieu, La configuration « RH dédiée » stipule qu'en plus de la création de sa propre RH fonctionnelle, une équipe RH doit être dédiée à la coordination et au partage d'informations entre les business units. La troisième configuration reflète en grande partie les structures hybrides actuelles qui disposent de plusieurs business units ayant pour vocation la création des synergies collaboratives entre elles⁸³.

Au final, le choix et l'utilisation des mécanismes de coordination ne doivent pas être contingents à la stratégie suivie par l'entreprise multinationale et la filiale (Martinez & Jarillo, 1989). L'incertitude de l'environnement rend nécessaire la diversité des mécanismes de

⁸¹ Leconte.P et Forgues.B, « Compétences des équipes dirigeantes et pratiques de gestion des compétences dans les firmes multinationales », Revue Française de Gestion, numéro spécial Compétences individuelles / compétences organisationnelles, N°XX, Février – XX 2000.

⁸² Cette dimension renvoie au rapprochement des capacités cognitives entre les deux entités en termes d'activités mises en place et le degré d'appartenance des acteurs à un réseau donné (Bouba Olga et Zimmermann, 2004)

⁸³ Barbel. M et Meier. Or, op.cit P 36

coordination facilitant l'implication des filiales dans les objectifs corporatifs fixés par les sièges (Johanson et Vahlne, 1977 ; Ohmae, 1994 ; Kidger, 2002).

1.4.2. Les instruments de contrôle de la diffusion des pratiques RH émis par la compagnie mère

La notion de contrôle est jugée incontournable dans la littérature sur les FMN, en particulier la relation qui lie le siège à sa filiale. Anthony (1965) définit le contrôle « *comme le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées effectivement et efficacement dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation* ». De même, les travaux menés par Etzioni (1965), Lawrence et Lorsch (1967), Baliga et Jaeger (1984), Ouchi (1977), Mintzberg (1979 et Geringer et Hébert (1989) permettent d'appréhender le contrôle comme un processus influençant différemment les comportements et les actions d'autres organisations sous l'effet du pouvoir et d'autorité exercés par une autre entité par le biais de mécanismes culturels, informels et bureaucratiques faisant adhérer l'ensemble d'acteurs concernés aux mêmes objectifs (Cray, 1984).

Il paraît évident d'après ces définitions que les pratiques associées au contrôle sont encadrées dans le pays d'origine selon une conception hiérarchique et dyadique imposée par le siège (Harzing et Sorge, 2003). Toutefois, lorsque les acteurs locaux prennent la relève en termes de prises de décision, une absence de congruence entre les objectifs du siège et des filiales peut se manifester. En se basant sur les postulats de la théorie de l'agence, l'instauration des mécanismes de surveillance et d'incitation doit s'imposer pour restreindre le champ d'action de l'agent et harmoniser ses objectifs avec le principal (Jenson et Meckling, 1976).

Dans le cadre d'une diffusion des pratiques de GRH en provenance de la compagnie mère, le siège a intérêt à contrôler l'exploitation à bon escient de ses ressources en termes de pratiques de GRH à transférer en complément avec les ressources déjà disponibles. Selon Hennart (1993), le siège de la FMN peut adapter son mode de contrôle selon l'organisation de ses filiales. Il varie également en fonction de sa connaissance de l'activité des filiales et du comportement de ses acteurs. Les travaux de Harzing (1999, 2001) synthétisent et classifient les différents leviers de contrôle identifiés dans la littérature relatifs à la GRH dans une matrice à deux axes. Le premier axe met l'accent sur la nature « directe » (explicite) et « indirecte » (implicite) de l'exercice du contrôle. Le second axe s'intéresse plutôt à l'aspect «

personnel » du contrôle portant sur des interactions sociales et culturelles ou au contraire, « impersonnel », basé sur des instruments bureaucratiques et technocratiques.⁸⁴

Tableau 11: Les différents mécanismes du contrôle

	Personnel/Culturel	Impersonnel/Technocratique
Direct	Centralisation, supervision directe/ Contrôle par l'expatriation	Le contrôle bureaucratique Standardisation/Formalisation
Indirect	Socialisation et réseaux/Formations /Communication informelle,	Contrôle par les résultats/Planification

D'après Harzing, 2001

Parmi les quatre mécanismes intégrant le cadre spécifique de la GIRH, l'auteur identifie un seul levier en lien avec les approches en réseau correspondant aux mécanismes informels de contrôle (Martinez et Jarillo, 1991 ; Nohria et Ghoshal, 1997 ; Almeida et Phene, 2004) :

-Le contrôle personnel centralisé :

Cette première catégorie rassemble une variété de mécanismes tels que la hiérarchie (Hennart, 1991), la centralisation (Child, 1973) et la supervision directe (Mintzberg, 1982) ayant pour objet de surveiller la bonne exécution des décisions du siège par la filiale d'une manière personnelle et directe (Harzing, 1999). Pour ce faire, la majorité des multinationales recourent aux affectations internationales. En plus du rôle qu'ils jouent dans la coordination et l'intégration des activités RH transférées, des postes clés occupés par les expatriés dans les filiales demeurent un aspect primordial de contrôle des opérations internationales et d'extension de la supervision du siège en s'inscrivant dans une logique de contrôle direct (Perlmutter et Heenan, 1974 ; Edström et Galbraith, 1977 ; Ando et al., 2008 ; Lam et Yeung, 2010).

Etant considérés comme des agents du siège veillant sur le contrôle des comportements des dirigeants de la filiale en termes de respect des règles, d'orientations stratégiques internationales, d'atteinte des résultats, etc. (O'Donnell, 2000), le transfert des expatriés est encore capital lorsque les distances entre le siège et ses filiales sont flagrantes (Harzing, 2001). Plus particulièrement, dans un contexte institutionnel différent de la société mère, les tâches des expatriés consistent à introduire les pratiques organisationnelles du siège pour

⁸⁴Grillat Marie-Laure, « contrôle des filiales étrangères par la gestion internationale des ressources humaines : le cas schneider » electric management prospective ed. | « management & avenir », p 163 à 177, 2009, p 4

atteindre les objectifs stratégiques unifiant la multinationale (Grammelgaard et al, 2012) autour d'une identité managériale commune (Pautrot et al, 2004). A cet effet, le siège intervient dans la gestion des rémunérations des dirigeants internationaux afin de contrôler leurs comportements et les inciter à la supervision directe du personnel de la filiale étrangère selon les fondements de la théorie d'agence (Ouchi, 1977 ; Eisenhardt, 1989).

-Le contrôle bureaucratique :

Cette catégorie se fonde sur des règles et des procédures écrites, directes et formalisées se rapportant aux différents processus de la gestion des ressources humaines visant à restreindre l'autonomie des filiales (Child, 1973 ; Baliga et Jaeger, 1984). Cette légitimité de l'autorité organisationnelle a pour principale vocation de spécifier les comportements attendus des salariés de la filiale (Jaeger, 1983) en utilisant des mécanismes de nature impersonnelle ainsi que des manuels proposés par le siège (Baliga et Jaeger, 1984).

La formalisation des processus de travail par le siège consiste à définir les procédures de travail afin de contrôler les activités locales liées à la GRH. Ces procédures se rapportent notamment aux critères de sélection en termes de recrutement et de mobilité, des besoins en compétences, de formation, des principes éthiques généraux, des modes d'évaluation et de rétribution (Baliga et Jaeger, 1984). En conséquence, les acteurs du siège recourent la plupart du temps à une comparaison entre les comportements des salariés locaux avec les pratiques RH transférées et à appliquer au sein des filiales.

-Le contrôle par la socialisation et les réseaux :

Ce mécanisme de contrôle est le seul qui témoigne d'un développement exponentiel de contrôle culturel, des leviers informels de traitement d'informations et des réseaux de communication (Edström et Galbraith, 1977 ; Baliga et Jaeger, 1984 ; Child, 1984). Pour ce qui est contrôle culturel, ce mécanisme permet à travers un programme intensif de socialisation de transformer les comportements des acteurs de la filiale en s'alignant avec les valeurs et les objectifs organisationnels du siège (Chung, Gibbons et Shoch, 2000). De cette manière, la multinationale promeut sa culture organisationnelle dans tout son réseau en se basant sur des interactions interpersonnelles et des règles informelles (Ouchi, 1979) et en construisant la confiance entre les membres de l'organisation (Gupta et Govindarajan, 2000). En revanche, les sièges ont de plus en plus tendance à privilégier le contrôle culturel par la socialisation à la place du contrôle bureaucratique orienté plutôt vers l'autorité et la

formalisation (Bartlett et Ghoshal, 1989 ; Doz et Prahalad, 1991 ; Edström et Galbraith, 1994, Egelhoff, 1982, Huault, 1994).

Dans ce cadre, les expatriés disposant des capacités relationnelles distinctives servent de véhicule à la favorisation de l'intégration culturelle des salariés locaux par le biais de liaisons informelles tissées avec les managers notamment lors du transfert des pratiques managériales du siège (Gaur, Delios et Singh, 2007). Ces derniers jouent un rôle crucial dans la diffusion d'une culture globale suite à maints échanges avec le personnel ainsi que des séminaires de formations en leur faveur (Geringer et Frayne, 1990).

Dans la même optique, la communication informelle (non hiérarchique) traitant des informations est de plus en plus prise en compte dans le contrôle culturel. En plus du rôle qu'elle joue dans la socialisation entre les acteurs de la filiale, elle contribue grandement au renforcement des techniques inhérentes à l'ajustement mutuel résultant d'une coordination informelle efficace des activités (Mintzberg, 1982).

-Le contrôle par les résultats :

Ce type de dispositif renvoie à l'intérêt porté par les EMN aux résultats au niveau des filiales sans pour autant s'intéresser forcément aux comportements adoptés par leurs acteurs (Ouchi, 1979 ; Merchant, 1982 ; Child, 1984 ; Hennart, 1991). Divers modes de contrôle par les résultats peuvent se pencher sur des outils de gestion des données comme des systèmes d'informations ou des indicateurs de mesure consultés directement par le siège (Doz et Prahalad, 1984). Ainsi, les systèmes de reporting constituent une nécessité ayant des retombées considérables sur la nature des pratiques mises en œuvre et le degré de standardisation des résultats au sein des filiales (Mintzberg, 1982). A titre d'exemple, le recours à la rémunération variable est vu comme un outil de contrôle par les objectifs dont les grandes lignes sont déterminées par le siège (Björkman et Furu, 2000). De cette manière, les problèmes d'agence se réduisent en incitant les filiales à adopter les principales orientations de leurs sièges (Eisenhardt, 1989).

Force est de constater que le contrôle de la GRH à l'échelle locale dépend d'une panoplie de mécanismes formels et informels utilisés par le siège (Jaussaud et Schaaper, 2006). Harzing (1999) établit un lien entre ces différents mécanismes exerçant un niveau élevé de contrôle. Les écrits sur le sujet indiquent que trois modes de contrôles complémentaires sont appliqués au niveau des multinationales (la centralisation, la formalisation et la socialisation). Plus fondamentalement, plusieurs auteurs comme Schuler et al (1993) ; Scullion (1994) ; Harvey et

al (2001) ; Gong (2003) ; Tarique et al (2006), Collings et al (2007) soulignent l'importance du recrutement et de la dotation des postes clés en termes de modalités de contrôle les plus privilégiés par les sièges au niveau des filiales⁸⁵.

Dans la même mesure, un panorama de perspectives relatives au contrôle de la GIRH dans le contexte particulier des filiales doit être dressé. Il convient de préciser que la distance culturelle impose plus de contrôle de la part de la société mère et un pouvoir plus élevé (Grammelgaard et al, 2012 ; Drogendijk et Holm, 2010 ; Wilkinson et al, 2008 ; Kogut et Singh, 1988). Ce niveau de contrôle est tributaire du degré des différences culturelles, des types de connaissances possédées et des comportements des acteurs des filiales ; ce qui implique des comportements différenciés des sièges avec les filiales de leurs réseaux.

A cet effet, il semble particulièrement tentant de transférer des valeurs servant à orienter les comportements des salariés (Cyr et Schneider, 1996 ; Minbaeva, 2005). C'est ce qui explique la vocation des affectations internationales envisageant la réduction des facteurs d'incertitude de l'environnement en évaluant les risques politiques, les distances culturelles, l'environnement légal, l'intensité de la concurrence, etc. C'est le cas des pays émergents qui requièrent un contrôle plus poussé pour gérer différents risques et répondre à un ensemble de problématiques liées aux systèmes éducatifs, aux stratégies timides de développement international et au niveau d'intégration de l'économie de marché des pays (Grillat, 2006). C'est ce qui justifie l'impact des mécanismes efficaces du contrôle sur la réussite du processus du transfert (Beer et al, 1985).

Cependant, plusieurs auteurs indiquent une insuffisance des mécanismes de contrôle employés par les sièges du fait de la multiplicité des opérations étrangères et des difficultés liées à l'accès aux informations (Jaeger, 1983) ; Baliga et Jaeger, 1984 ; Gaur, Delios et Singh ; Deloof et Jorissen, 2011). C'est pourquoi, les mécanismes de contrôle doivent varier en fonction du contexte du pays d'accueil (Geringer & Hebert, 1989 ; Kumar et Seth, 1998). Ainsi, plus la filiale dispose d'une prise de décision décentralisée, plus la maison mère éprouve des difficultés pour contrôler ses activités dispersées à l'étranger du fait de la divergence des intérêts communs (O Donnel, 2000). En ce sens, le système d'information RH est un support indispensable pour évaluer les informations RH des filiales en dépit des distances géographiques séparant les entités en question (Tixier, 2004).

⁸⁵ En terme du rôle que joue le recrutement et la dotation sur le contrôle des activités transférées, La mobilité internationale représente le mode de contrôle le plus adopté en raison de la combinaison des mécanismes se rapportant à la fois à la formalisation et à la socialisation (Hocking et al. 2007).

2. Les différentes contributions des filiales des multinationales à la favorisation du transfert des pratiques de la GRHi

La question d'évolution des filiales est tributaire des capacités détenues séparément de celles existantes dans le siège (Birkinshaw et Hood, 1998). Etant considérées comme un levier phare de circulation des connaissances organisationnelles (Kogut et Zander, 1993 ; Eriksson et al, 2000 ; Gupta et Govindarajan, 2000), les sièges de par leurs portefeuilles des ressources et des compétences doivent contribuer significativement à supporter les activités des filiales.

2.1 Les caractéristiques basiques des filiales des multinationales

Le développement des filiales s'apparente à de nombreuses caractéristiques telles que la situation géographique, l'âge, la taille, le mode d'acquisition, le capital, l'environnement économique, concurrentiel, technologique et institutionnel, le nombre d'expatriés, la nationalité du directeur, le degré d'internationalisation de la société mère, la communication siège-filiale, etc. (Kumer et Steimann, 1989 ; Rosensweig et Singh, 1991 ; Rosensweig et Nohria, 1994). D'après des auteurs comme Doz et Prahalad (1991) ainsi que Ghoshal et Westney (1993), ces caractéristiques génèrent des points communs entre les filiales malgré la diversification de leurs formes organisationnelles (hétérarchiques, métanationales, transnationales, entreprises en réseau, etc.). Six caractéristiques clés sont identifiées :

- L'autonomie envers le siège versus une forte interdépendance dans le réseau de l'EMN
- La circulation des flux d'informations et de connaissances
- Le développement des capacités et du potentiel d'innovation
- L'intensité des échanges et de la flexibilité organisationnelle
- La délégation des activités à forte valeur ajoutée pour l'ensemble du réseau de l'EMN
- L'interaction entre les acteurs du siège et des filiales face aux spécificités de l'environnement du pays d'accueil

L'approche hiérarchique des relations établies entre le siège d'une multinationale et ses filiales est de plus en plus conceptualisée comme obsolète (Beddi, 2008). Partant du fait que ces filiales se doivent développer continuellement des capacités stratégiques, ces dernières nécessitent une autonomie de prise de décision et de multiples réseaux locaux favorisant l'innovation et l'apprentissage collectif des salariés (Grammelgaard et al, 2009). Les écrits révèlent que l'atteinte de ces capacités dépend amplement des comportements novateurs qui sont dans la plupart des cas les résultats d'une motivation intrinsèque exprimés par les salariés locaux et d'un faible contrôle exercé par le siège (Spreitzer, 1995).

Lorsque des rôles majeurs sont assignés aux filiales, la GRHi ne peut qu'être fortement impliquée dans le processus de délégation qui lui est conféré (Chevrier et Segal, 2011). De cette manière, trois comportements sont attendus des filiales soit adopter les pratiques du siège, s'adapter aux pratiques de l'environnement local ou suivre les tendances globales (Rosenzweig & Nohria, 1994). A cet effet, il convient de préciser que c'est en fonction des rôles attribués que le degré d'autonomie relatif à la GRH aux filiales est estimé (Saidani et al, 2012 ; Pearce et Tavares, 2000 ; Ghoshal et Bartlett 1998).

Tableau 12: Typologies des filiales

	Dimensions		Types de filiales			
White & Poynter (1984)	L'étendue géographique	Le niveau de valeur ajoutée	Le satellite marketing	La réplique miniature	Le fabricant rationnel	L'indépendant stratégique
Bartlett et Ghoshal (1986)	Les capacités	L'importance stratégique	Le trou noir	L'exécutant local	Le contributeur	Le leader stratégique
Jarillo et Martinez (1990)	L'intégration	La réactivité		L'autonome	Le réactif	L'actif
Gupta et Govindarajan (1991)	Emetteur de connaissances	Récepteur de connaissances	L'innovateur local	L'exécutant	L'innovateur global	Le joueur intégré
Birkinshaw et Morrison (1995)	A partir de la littérature			L'exécutant local	Le contributeur spécialisé	Le mandat global
Taggart (1997)	L'autonomie	La prise de décision	Le militant	La vassal	Le collaborateur	Le partenaire
Enright & Subramanian (2007)	Création des capacités	Utilisation des capacités	L'observateur	L'exécutant	L'innovateur	Le leader

Source : Enright et Subramanian (2007)

Bon nombre d'auteurs définissent les rôles assignés aux filiales en fonction de leurs différentes typologies. Selon Gupta et Govindarajan (1991) ; Birkinshaw et Morrison (1995) et Enright et Subramanian (2007), il existe quatre principales typologies des filiales à savoir l'exécutant local (1), le contributeur au groupe (2), la filiale autonome ou l'innovateur local (3) et le mandat global ou l'innovateur global (4). Les deux premières catégories se conforment à la stratégie du siège tout en suivant minutieusement les instructions données ou en s'impliquant dans son élaboration par la contribution au niveau du contenu des décisions. Par ailleurs, la troisième typologie se caractérise par une forte indépendance vis-à-vis du siège

contrairement à la dernière typologie qui est vue comme un centre d'excellence représentant le siège au niveau du réseau de la multinationale.

Dans cette perspective, une faible autonomie de la filiale la rend plus dépendante des flux de connaissances RH diffusées par le siège de l'EMN (Gupta et Govindarajan, 1991). A l'opposé, une forte indépendance de la filiale vis-à-vis du siège accentue la réactivité locale et permet de s'adapter aux contraintes liées à l'environnement du pays d'accueil (Birkinshaw et Fey, 2000). Ceci dit, le choix entre l'interdépendance stratégique et l'autonomie des filiales dépend des objectifs définis, des moyens et des compétences disponibles à l'échelle locale.

2.2 La politique de gestion des flux de connaissances possédées par les filiales

Pour Enright et Subramanian (2007), la classification des filiales se concentre principalement sur des dimensions associées à la gestion des ressources et des capacités à l'échelle locale. Selon Goold et Campbell (1987), l'initiative de la planification prise par les dirigeants locaux permet une meilleure atteinte des objectifs stratégiques de la filiale. Dans la même optique, Bartlett et Ghoshal (1989), proposent de classer les filiales en fonction de la nature du marché local (de faible importance ou à fort potentiel) ainsi qu'en prenant compte du niveau de compétences disponibles. Ils perçoivent ainsi les filiales comme des entités jouant un rôle de leadership stratégique voire même de génération et d'optimisation des ressources locales.

Tableau 13: les différents rôles possibles des unités locales

	Niveau de compétences locales limité	Niveau de compétences locales importantes
Marché local de faible importance	-Acteur périphérique en voie de marginalisation -Situation d'impasse nécessitant généralement une réorganisation au niveau de l'activité, avec une allocation différente des ressources	-Acteur leader -Rôle moteur dans le développement de l'entreprise avec une forte implication dans l'élaboration de certaines orientations stratégiques
Marché local à fort potentiel	-Acteur relais -Rôle essentiellement de gestionnaire au niveau local, visant à conserver les parts de marché et à générer des ressources par une politique locale efficiente	-Acteur contributeur -Rôle essentiel dans le développement, avec une participation active à l'optimisation globale de la chaîne de valeur de la firme

Source : Bartlett et Ghoshal, 1989

Pour leur part, Gupta et Govindarajan (1991) distinguent quatre types de filiales en fonction de la gestion des flux de connaissances et de leur transfert au sein de la FMN :

- L'innovateur global qui transfère des flux de connaissances plus importants que ceux reçus.
- Le joueur intégré dont les flux entrants sont aussi nombreux que les flux sortants en matière des connaissances.
- L'exécutant qui ne contribue pas au transfert des connaissances et qui compte sur le reste du groupe pour alimenter ses flux.
- L'innovateur local qui s'implique timidement dans l'émission et la réception des flux de connaissances.

L'utilité des filiales semble évidente dans la mesure où le courant évolutionniste insiste amplement sur le développement des capacités dynamiques (Malnight, 1996). C'est ainsi qu'elles peuvent acquérir le statut de centres d'excellences offrant une expertise reconnue au profit du reste du réseau de la multinationale (Forsgren et Pederson, 1998).

2.3 Les différents rôles des acteurs locaux dans le processus du transfert des pratiques de GRHi

Les leviers d'actions des gestionnaires locaux des filiales traduisent l'un des enjeux de compétitivité mis en avant par une firme multinationale (Ferrary, 2010). Suivant cette logique, les compétences spécifiques acquises et la capacité entrepreneuriale sont ainsi les principaux déterminants de réactivité des acteurs des filiales (Bartlett et Ghoshal, 1998 ; Kostova, 1999 ; Kostova, Roth et Dacin, 2008). En effet, ces acteurs se doivent répondre à un double enjeu (déployer les objectifs stratégiques définis par les sièges des multinationales et mettre sur pieds des pratiques adéquates à l'environnement local de la filiale). D'après Kostova et Roth (2002), il y'a lieu de gérer la dualité institutionnelle en intensifiant l'activation des ressources et des compétences par les managers locaux.

En termes de transfert des connaissances dans un contexte international, ce sont les acteurs locaux qui jouent un rôle fondamental dans l'implémentation des pratiques RHi en s'assurant que le processus d'adaptation des flux entrants soient cohérents aux particularités de l'environnement du pays d'accueil (Saka, 2004). Le rôle charnière que ces derniers jouent est focalisé sur la défense des intérêts de leurs unités organisationnelles ainsi que la négociation avec le siège des différentes variables susceptibles d'influencer le processus du transfert (Dorrenbacher et Gammelgaard 2011, Ferner, Edwards et Tempel, 2012). Les choix managériaux dans cette optique ne reviennent plus au siège seulement mais aussi aux des managers locaux (Baldwin, 1964 ; Caves, 1980). Par ailleurs, des formations culturelles

favorisant l'acceptation des logiques transnationales et l'adoption d'un langage commun sont ainsi privilégiées.

Le processus du transfert est fortement tributaire des rôles fondamentaux joués par les filiales notamment lorsque le contenu des connaissances se caractérise par un degré intense de tacite (Szulanski, 1996 ; Simonin, 1999 ; Kogut et Zander, 1992 ; Kostova, 1999 ; Minbaeva, 2007). Selon Szulanski (2000), le concept de « viscosité⁸⁶ » est présent dans chacune des étapes du transfert. Sa difficulté est perçue en matière de perception donnée par les salariés de la filiale sur les avantages qu'il pourrait leur offrir, ce qui rejoint les postulats de la théorie des attentes (Vroom, 1964). Ainsi, le déficit cognitif du récepteur et la faible intensité de communication peuvent perturber les pratiques transférées, ce qui nécessite un ajustement mutuel efficace par la filiale. Il convient aussi de préciser qu'en commençant à utiliser les connaissances que des problèmes peuvent subvenir ainsi que des réactions inattendues de la part des utilisateurs. Cette situation demande des efforts et des mesures correctives pour la phase finale d'intégration de nouvelles pratiques dont les résultats doivent être satisfaisants aux yeux de ses bénéficiaires.

Ainsi, l'étape se référant à l'acquisition des connaissances repose sur la capacité de l'unité d'accueil d'assimiler les nouvelles connaissances transmises et de les exploiter (Zahra et George, 2002). Dans ce cadre, la mise en œuvre de ces pratiques résulte du soutien apporté par l'émetteur en vue d'utiliser et de maîtriser les nouveaux dispositifs de connaissances transférées. L'élaboration d'une politique réussie de gestion des ressources humaines au sein de la filiale n'est qu'une résultante de l'ensemble des initiatives, des attitudes et des compétences de ses acteurs locaux (Björkman et Lervik, 2007).

Dans certains pays où la qualité de vie est loin à comparer avec les pays d'origine, les firmes multinationales tendent à transférer des postes de responsabilité à des managers locaux vu la faible motivation exprimée par les candidats à l'expatriation (Fayol-Song, 2011 ; Kühlmann et Hutchings, 2009 ; Lam et Yeung, 2010 ; Wong et Law, 1999). Les études de ces auteurs montrent que cette tendance de localisation des postes est utile lorsque la distance culturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil est importante (Harzing, 2001). Ce processus présente de nombreux avantages en termes de connaissances et de maîtrise des ressources locales, des procédures administratives et juridiques de la filiale.

⁸⁶ Ce concept représente la résistance des salariés à l'écoulement du flux de connaissances à chaque étape du transfert

Dans la même ligne de pensée, il est opportun de souligner que l'acceptation ou le rejet des pratiques transférées revient à d'autres acteurs locaux (les syndicats, les réseaux, la communauté locale, etc.) et de leur action collective (Cazal et al, 2010). Par conséquent, la stratégie des acteurs peut s'orienter vers l'évolution des pratiques locales au détriment des pratiques organisationnelles internationales (Guillen, 2001). Ceci dit, la négociation sociale du siège avec ce type d'acteurs locaux est en outre un incontournable dans un contexte de transfert des connaissances (Edwards et coll., 2007 ; Ferner et coll., 2012), même si l'intérêt de la filiale peut viser davantage d'autonomie et de responsabilisation en termes de décisions (Anderson, Forsgren et Holm, 2007).

2.4 Les enjeux de création des centres régionaux de management

Compte tenu du développement des multinationales à l'échelle du globe et de nécessité de conjuguer la perspective « intégration globale et réactivité locale », il est conceptualisé comme un atout de taille pour les filiales de se structurer par zones géographiques et d'opter pour une décentralisation des décisions par régions (Rugman, 2005 ; Rugman et Verbeke, 2004). Depuis les années 1980, la GRHi s'est étendue au niveau des sièges régionaux des grandes FMN. Ses missions se limitaient à la définition des politiques sociales, la gestion des cadres dirigeants des filiales, la sécurité, les relations avec les partenaires sociaux et avec l'environnement. Cette fonction s'intéresse actuellement à édifier des règles communes en matière de recrutement, d'évaluation, de formation et de promotion. Elle se fixe également pour mission d'anticiper l'évolution de la fonction RH au sein des filiales de la même région, de promouvoir des initiatives liées à cette évolution et d'inciter à la mobilité géographique des cadres dirigeants⁸⁷.

Au regard de l'influence des trois pôles géographiques constituant la triade, Kenichi & Ohame (1985) soulignent l'importance grandissante d'intégrer les filiales dans des zones économiques régionales des trois pôles bénéficiant d'une proximité géographique en vue de répondre à des besoins de coordination communs et aux contraintes de localisation des activités des filiales. En raison de manque d'informations du siège sur l'ensemble des filiales d'une région, l'auteur insiste dans son livre « la triade : Emergence d'une stratégie mondiale de l'entreprise » que les firmes multinationales doivent se prêter à coordonner les pratiques transférées dans un premier temps avec des sièges régionaux implantés dans l'un des pays dépendant des zones géographiquement proches⁸⁸. L'organisation des filiales en sièges régionaux doit donc permettre non seulement de solidifier les liens entre le siège et ses filiales

⁸⁷Peretti J-M, 1990, « vers le management international des Ressources Humaines », éditions liaisons, P 23

⁸⁸ Mayrhofer.U, 2011, « Management international », des pratiques en mutation, édition pearson, P 186

mais également de développer les activités et de gérer les ressources humaines en supportant les directions des filiales de la région (Paik et Sohn, 2004).

Sous un autre angle, Birkinshaw et Hood (1997) considèrent que le siège régional qui possède un statut gratifiant auprès des acteurs du siège est celui qui veille en premier lieu sur le renforcement de ses capacités et d'élargissement de ses responsabilités. Des facteurs comme l'acquisition d'un degré d'autonomie satisfaisant et des modes de contrôle incitant au développement de ses capacités favorisent cette perception (Harzing et Noorderhaven, 2006). Dans ce contexte, l'unité d'analyse se déplace vers la filiale dans une stratégie proactive en termes d'utilisation ou d'extension des ressources et donc de développement d'initiatives. La filiale dans ce sens devient une partie prenante de la stratégie de l'entreprise multinationale et la qualifie d'une métanationale selon Doz, Santos et Williamson (2001)⁸⁹.

3. L'appropriation des outils marketing RH : Un levier clé d'efficacité des pratiques RH transférées

Le syndrome « Not Invented Here » traduisant la réticence des collaborateurs envers les flux de pratiques entrants peut indubitablement diminuer en innovant dans le management des ressources humaines. C'est le rôle que joue le marketing RH afin de rendre les pratiques transférées plus attractives aux yeux de ses bénéficiaires. L'apprentissage organisationnel, la motivation, l'image de l'émetteur, la capacité d'assimilation et d'absorption des connaissances sont autant d'outils générant des indicateurs qui servent à remettre en question les raisons de réussite ou d'échec du processus du transfert en question. Conjuguer le marketing et les ressources humaines semble une solution adaptée à cet environnement incertain proposant un état d'esprit issu des techniques marketing intensifiant l'achat de l'offre RH.

3.1 Le concept du marketing RH et son lien avec le transfert des pratiques RH

3.1.1. Le concept du marketing RH

Dès 1965, ADAMS proposait une théorie de l'équité selon laquelle l'individu cherche un équilibre entre ce qu'il apporte et ce qu'il reçoit. Cette recherche de l'équilibre dans le cadre d'une relation gagnant-gagnant entretenue entre la multinationale et ses collaborateurs a émergé la notion du contrat social fondée sur un accord d'échange des deux parties en donnant des promesses liées à un ensemble d'obligations réciproques (Rousseau, 2001 ; Guerrero 2005). Selon Rodolphe et Aurélie (2008), il est question de l'importance accordée à

⁸⁹PETE Florent, op.cit P 91

l'échange entre une organisation et ses salariés et à rendre cet échange favorable aux deux parties, en créant de la valeur pour le salarié et en permettant à l'organisation d'optimiser son recrutement et de fidéliser ses salariés à haut potentiel.

Cette nécessité de revisiter cette relation entre les deux parties conduit davantage les firmes à s'intéresser aux perceptions de leurs collaborateurs en termes de politiques RH mises en place et de leur valorisation (Beletskiy, 2011 ; Gong, Law, Chang, Et Xin, 2009 ; Kehoe et Wright, 2013 ; Messersmith, Patel et Lepak, 2011 ; Nishii et Wright, 2008 ; Strumpf, Doh et Tymor, 2010 ; Soleil, Aryee, & Law, 2007 ; Takeuchi, Chen et Lepak, 2009). Comme le note Liger (2004), « *Cette nouvelle approche de la relation salarié/entreprise consiste à considérer les collaborateurs, présents ou potentiels, comme des clients, au sens le plus noble* ». Dès lors, les croyances du personnel à propos de l'organisation à dimension internationale prennent de plus en plus en compte son bien-être et apprécie sa contribution (Postmes et al, 2001).

Comme pour le marketing classique, l'entreprise réalise son diagnostic interne et externe et travaille sur le positionnement de l'offre RH. Selon Liger (2004) « *l'entreprise va devoir fédérer des individus d'âge, de sexe et d'origine culturelle de plus en plus divers, sans plus pouvoir leur imposer les schémas devenus inadaptés de la hiérarchie, du statut, de la progression linéaire de carrière* ». Autrement dit, toutes les caractéristiques personnelles des salariés doivent être prises en compte pour concevoir des offres sur mesure, adaptées à leurs aspirations, attentes et besoins spécifiques tout en proposant une cartographie de prestations RH concourant au développement de leurs habilités. Cette cartographie se fonde essentiellement sur une offre de palette de services innovants en appliquant des techniques marketing visant à satisfaire davantage les attentes des salariés de l'entreprise.

Ce nouvel état d'esprit s'inscrit dans une stratégie de marketing RH qui suit une démarche commerciale complète. Il s'agit d'une démarche plus complexe qu'une simple opération de communication nécessitant l'utilisation de tous les éléments du marketing mix » (Wacheux, 2005). Il convient à ce stade de réflexion de prendre des décisions concernant l'offre RH, le prix de la prestation RH, l'instauration d'une politique de distribution appropriée et d'une politique de communication efficace et adaptée. Ainsi, l'analyse du prix dans une démarche marketing RH est essentielle. Cela amène de nombreux auteurs à affirmer qu'une multinationale qui pense marketing RH est celle qui investit dans une offre attractive moyennant des coûts directs (par exemple : le prix d'une formation), mais aussi les coûts indirects (le temps passé en formation, les coûts liés au risque tel que le risque de départ d'une personne après une formation qualifiante, les indemnités des expatriés chargés du transfert et

de coordination siège-filiale, etc. (Teece, 1977 ; Smale, 2008). Il s'agit là aussi d'investir dans des coûts liés à l'impact d'une décision RH sur les autres membres de l'équipe⁹⁰.

3.1.2. Les facteurs motivationnels favorisant le climat du transfert

Le succès du transfert des pratiques organisationnelles telle que la GRH apparaît comme significatif dès que les salariés commencent à faire preuve d'une disposition motivationnelle envers les connaissances diffusées (Narteh, 2008 ; Cabrera et al., 2006). Cela suppose l'intérêt d'un climat de transfert favorisant l'habilitation psychologique des salariés (Migneault, Rousseau et Boudrias, 2010) qui ne peuvent admettre l'utilité d'une connaissance que si des sources de motivation sont approuvées par une plus grande partie (Baldwin et al, 1991).

Ainsi, la motivation n'est pas perçue comme un simple attribut mais en tant qu'un savoir-faire organisationnel stratégique visant à renforcer l'activation de chaque collaborateur (Saleh, 1981). Dans le souci d'appréhender le lien existant entre les relations entretenues par ces deux unités et la réussite du transfert, le travail théorique de Kostova (1999) met le doigt sur l'impact de l'aspect relationnel liant les parties impliquées sur la réussite du processus du transfert. L'auteure discerne trois types de relations attitudinales entre le siège et ses filiales :

- Le degré d'engagement des filiales qui se manifeste dans « le degré auquel les filiales ont la volonté de déployer des efforts considérables pour l'organisation et ont un fort désir de maintenir leur place auprès de la maison mère » boostant le déploiement des connaissances transférées.
- Un fort sens identitaire favorisant l'adhésion à un groupe en s'attachant à ses valeurs et à sa culture impulsée par le siège. Le partage des valeurs et de la culture commune à toutes les unités incite à une faible résistance de la part des salariés de la filiale.
- Un niveau élevé de confiance entre les unités concernées par le transfert qui contribue à réduire l'incertitude relative à la pertinence des connaissances transmises. D'après Szulanski (1996), la confiance accordée par les salariés de la filiale traduit la perception de la fiabilité de la source. Cela dit, les coûts de communication, de négociation et d'échanges entre les deux parties se réduisent davantage. Selon Kogut et Zander (1995), cette confiance renforce la probabilité du transfert des connaissances en provenance du siège.

Dans son analyse relative à la relation motivation-culture des salariés appartenant à une firme multinationale, Altmeyer (2010) déclare que la motivation sous ses différentes formes diverge

⁹⁰ Panzuck.S, 2006, « Ressources humaines pour la première fois : le savoir-faire des DRH expliqué », éditions d'organisation, p 222

d'un contexte culturel à un autre et donc des mécanismes adaptés aux spécificités culturelles des filiales doivent être pris en compte. En revanche, Sparrow et coll (2004) insistent sur le challenge à relever en matière de capacité de l'unité productrice de la connaissance et de l'unité réceptrice d'intensifier la motivation des salariés par la globalisation des valeurs de la firme.

3.1.3. L'offre marketing RH accompagnant le processus du transfert

Plus récemment, les salariés se voient offrir diverses sources de satisfaction répondant à leurs aspirations. Selon Werther et al (1990), la satisfaction est atteinte dès lors que les individus réalisent un écart très faible entre ce qu'ils attendent de leur travail et ce qu'ils y trouvent. Bien consciente des attentes des salariés, la fonction des ressources humaines veille sur l'élaboration d'un marketing mix de la fonction RH en positionnant quelques produits selon deux axes : ciblé ou global/produit standard ou spécifique augmentant de ce fait la perception de la justice organisationnelle inspirée de la théorie de l'équité (Minbaeva, 2005).

Tableau 14: Le marketing mix de la fonction RH

Produit Recrutement Coaching Formation interne/externe Gestion de la paye Université d'entreprise Système de performance Référentiel de compétences	Place Service disponible chez le manager Service on line Service disponible chez la DRH Service disponible à l'extérieur
Prix Coût financier direct Coût financier indirect Coût induit (risque) Coût transféré (impact sur les autres membres de l'équipe)	Promotion Bouche à oreille Communication interne Via le manager (argumentaire) Via l'externe E-mails Courrier personnalisé Affiches Intranet

Source : Serge Panzuk, ressources humaines pour la première fois « le savoir-faire des DRH expliqué », éditions d'organisation, 2006, P 222.

Les pratiques faisant partie du marketing des ressources humaines ne signifient pas vouloir fidéliser tous les membres de l'organisation de la même façon. Selon Liger (2004), toutes les caractéristiques personnelles des salariés doivent être prises en considération pour concevoir des offres sur mesure, adaptées à leurs aspirations, attentes et besoins spécifiques tout en proposant une cartographie de prestations RH développant leurs compétences. C'est pourquoi, la GRH doit être qualifiée de responsable en mettant en œuvre une offre de pratiques RH favorisant une relation durable avec les employés (Beaupré et al, 2008), ce qui conduit les DRH à démultiplier la dimension promesse inhérente aux pratiques MRH à savoir :

-La formation et le développement professionnel : Un programme de formation étoffé constitue véritablement un pilier de stimulation des connaissances, de leur utilisation et donc de développement des compétences des salariés ou de leurs promotions (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000). Il s'agit de cibler divers modes de formations (la formation continue, l'apprentissage par interaction ou encore basé sur l'observation et l'imitation (Lado et Wilson, 1994 ; Nooteboom, 2000, Durand, 2000). Les salariés se voient offrir divers espaces de choix relatifs à la formation en contrepartie de leur engagement envers la filiale dans une perspective d'échange fondée sur le contrat psychologique (Bartlett 2001 ; rapporté par Newman, Thanacoody et Hui, 2011). Il peut s'agir de la possibilité de demander de suivre une formation ou de choisir son contenu. Une formation à la carte est rendue possible par la présence d'un intranet dans l'entreprise. Le salarié est tenu connaître ses intérêts, ses habiletés, ses lacunes et ses insuffisances pour améliorer d'autres compétences autres que celles imposées par les acteurs RH de la filiale.

-La rémunération : Une sorte de transparence doit caractériser ce domaine de GRH. Les disparités ne doivent pas exister du fait que la rémunération peut impacter l'intention d'apprentissage des salariés par manque de motivation (Emery et Gonin, 2009). La mise en place des pratiques de rémunération telles que les augmentations de salaire ou les primes représente selon l'OCDE (2005) un outil de récompenses et de reconnaissance de leurs contributions (St-Onge et al., 2005) inscrites dans une approche contribution/rétribution (Peretti, 2010). C'est ainsi qu'une rémunération incitative peut contribuer à la mobilisation des salariés et à l'encastrement des connaissances transférées (Pettigrew, 1998). C'est pourquoi, nombreux sont les auteurs qui suggèrent de mettre en place un plan de compensation internationale afin d'attirer, de motiver et de fidéliser leurs salariés (Bonache et Fernandez, 1997). Des récompenses au profit des salariés des filiales ont comme effets d'agir sur l'engagement de ces derniers et de booster efficacement le processus de transfert des connaissances (Narteh, 2008). Il paraît plus évident qu'un degré élevé de connaissances à partager entre les salariés eux-mêmes est conditionné par le système de bonification (de récompenses individuelles ou d'un groupe) axé sur une gestion par les résultats ou par les performances (Gupta & Govindarajan, 1991).

-La promotion basée sur le mérite : Elle est vue comme une nécessité en disposant des plans de carrières intégrés dans le système de management de l'organisation et en valorisant les compétences en fonction de leurs mérites (Peretti, 2010). Ces promotions concourent notablement au développement des performances grâce aux efforts entrepris en termes

d'appréciation du rendement, de rétention et de renforcement des compétences (Galambaud et Leon, 2008).

-Le système de communication interne : La multinationale doit mobiliser tous les canaux susceptibles de transférer les connaissances mais aussi adopter tous les aspects de communication formelle/informelle, ascendante/descendante, horizontale/verticale pour faire adhérer les salariés aux valeurs et aux objectifs de la multinationale (Lelarge, 2003). De même, une dimension humaine ou interpersonnelle incite à maintenir un climat social favorable et à bâtir une forte culture organisationnelle. Ainsi, le climat du transfert est considérablement impacté par la mise en place des démarches permettant de remonter l'information et de développer la communication entre les collègues (Facteau et al. 1995 ; Bates, Holton, Seyler, Carvalho, 2000 ; Cromwell, Kolb, 2004) notamment en adoptant des mécanismes informels de socialisation entre les collègues et un dialogue approprié à la hiérarchie (Minbaeva, 2005).

En effet, « les salariés ont de plus en plus tendance à devenir *« les architectes proactifs de leurs plans stratégiques personnels et de leurs relations avec leur milieu de travail »*⁹¹. D'autres chantiers MRH doivent être envisagés comme le système d'informations RH, le leadership, l'empowerement, l'évaluation. Il conviendra alors de veiller à développer les maillons contribuant significativement à la favorisation du transfert envers l'unité bénéficiaire afin de rendre les comportements plus favorables au transfert des pratiques RH par le siège. Des récompenses d'ordre intrinsèques centrées sur la satisfaction de soi (M. Wasko, 1998) et extrinsèques comme les rétributions financières et la gestion des carrières (H. Hall, 2002 ; W. M. McLure et S. Faraj, 2000 ; C. O'Dell et C. J. Grayson, 1998) incitent grandement les salariés concernés par les pratiques RH transférées vers leurs filiales à les adopter.

3.2 Le développement de la capacité absorptive de la filiale

Selon leurs caractéristiques, les connaissances RH peuvent être facilement transmissibles en fonction de leurs natures (implicites ou explicites, formelles ou informelles) et de leur degré de complexité (Flood et al. 2003). Le niveau de maîtrise des connaissances et d'innovation est tributaire de plusieurs facteurs :

- Les expériences de l'unité réceptrice en termes de transfert des connaissances (Szulanski, 1996).

⁹¹BOUSHIKHI, H. & KIMBERLY, (1999), Revue Internationale de Gestion volume 24, n 3. L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme de gestion pour le XXI^e siècle, p114.

- La capacité de l'émetteur de faire acquérir et d'interpréter les connaissances transférées (Mu et al.2010 ; Tang et al. 2010 et Ko et al.2005).
- La capacité des bénéficiaires de reproduire ces connaissances pendant l'étape liée à l'exploitation (Zahra et Georges, 2002).

Comme l'indique Schmidt (2005), ces caractéristiques vont de pair avec la capacité des destinataires des nouvelles connaissances à « *intégrer et à appliquer des connaissances extérieures dans l'objectif de l'innovation* ». C'est ce qu'appellent de nombreux auteurs « la capacité d'absorption des filiales » qui désigne « *cette capacité de reconnaître la valeur d'une nouvelle information externe, l'assimiler, et l'appliquer à des fins commerciales* » (Cohen et Levinthal, 1990). En d'autres mots, le degré de maîtrise des flux de connaissances par ses destinataires est apprécié en termes de leurs capacités d'imiter, d'adapter, d'apprendre et d'innover (Carllile, 2004). Pour tirer profit de ces nouvelles ressources, la construction de ces capacités passe communément par deux étapes clés centrées sur la capacité d'assimiler les connaissances existantes (l'imitation ou la capacité d'absorption potentielle) et la capacité de résoudre des problèmes et de créer de nouvelles connaissances (l'innovation ou la capacité d'absorption réalisée) (Kim, 1998).

Plus généralement, la capacité d'absorption repose sur le même principe de la théorie fondée sur les ressources qui soulève la grande question des ressources et des capacités rares et non imitables détenues par la firme qui lui procurent un avantage concurrentiel indéniable (Barney, 1991). Pour leur part, Zahra et George (2002) conçoivent la capacité d'absorption comme « *un ensemble de routines et de processus organisationnels par lesquels l'entreprise acquiert, assimile, transforme et exploite les connaissances pour produire une capacité organisationnelle dynamique* ». Afin de répondre aux besoins correspondant au développement des capacités dynamiques organisationnelles, Zahra et George (2002) arguent que ces connaissances doivent être sujettes à quatre composantes complémentaires (l'acquisition, l'assimilation, la transformation, et enfin l'exploitation).

Il est également reconnu qu'une existence préalable des capacités inhérentes au transfert des connaissances est une condition indispensable pour le réussir. Comme l'apprentissage est cumulatif, la capacité d'assimilation est intimement afférente au stock des connaissances déjà possédées par les filiales (Cohen et Levinthal, 1990 ; Kim, 1998 ; Minbaeva et alii, 2003). En suivant un processus interactif entre l'individu et son environnement, un système cognitif contenant différents registres mémoriels regroupe les informations permettant le stockage, l'appréhension et l'application à bon escient des connaissances (Alamargot, 2001). Suivant

cette logique, si les capacités font allusion à un processus d'acquisition, de partage et d'intégration de connaissances au niveau organisationnel (Felin et Foss, 2009), il serait opportun d'ajuster les ressources permettant de les préserver (Schreyyög et Kliesh-Eberl, 2007 ; Grant, 2008 ; Helfat et al, 2007). En disposant des collaborateurs faisant preuves de compétences internes et externes répondant à un environnement volatil (Teece et al, 1997), les filiales peuvent facilement détenir des capacités internes s'apprêtant à apprendre et à absorber les flux de connaissances transmis (Vinding, 2000).

Ainsi, le processus de socialisation joue un rôle moteur dans le partage des connaissances entre les individus de la firme (Bandura, 1977 ; Nonaka, 1994), ce qui est assumé par bon nombre d'expatriés se chargeant de faire accumuler, acquérir et consolider des connaissances en ressources humaines sans manquer d'intérêt à une combinaison cohérente des ressources et des compétences. Cela suppose aussi qu'un choix judicieux des partenaires doit faire montre d'une capacité disséminative⁹² agissant positivement sur les connaissances transférées par le biais d'une panoplie de canaux de communication appropriés (Oppat, 2008).

Pour cela, une multitude de méthodes doivent être pris en compte pour un apprentissage plus efficace. La conceptualisation de Prax (2000) se limite à l'imitation et à l'observation (consciente ou inconsciente) sans pour autant recourir au langage ou à la codification. Pour Nonaka et al (1998), le transfert des connaissances s'appuie fortement sur des expériences face-à-face. A cet effet, la firme multinationale doit investir d'emblée dans des méthodes d'apprentissages créatives ayant de la valeur aux yeux de ses destinataires. Ainsi, les activités peuvent varier entre discussions, réflexions en équipes ou des dispositifs informels d'échange entre salariés dans un contexte incitant à l'autonomie et à la prise d'initiatives (Cummings et Teng, 2003). L'apprentissage inter-organisationnel de ce fait requiert des structures organisationnelles adaptées aux particularités des filiales et une culture d'entreprise favorisant le processus du transfert (Lane et Lubatkin, 1998) voire la recréation des connaissances chez le récepteur (Cummings et Teng, 2003 ; Winter, 1995).

3.3 La motivation des salariés par la capacité d'absorption des pratiques RH transférées

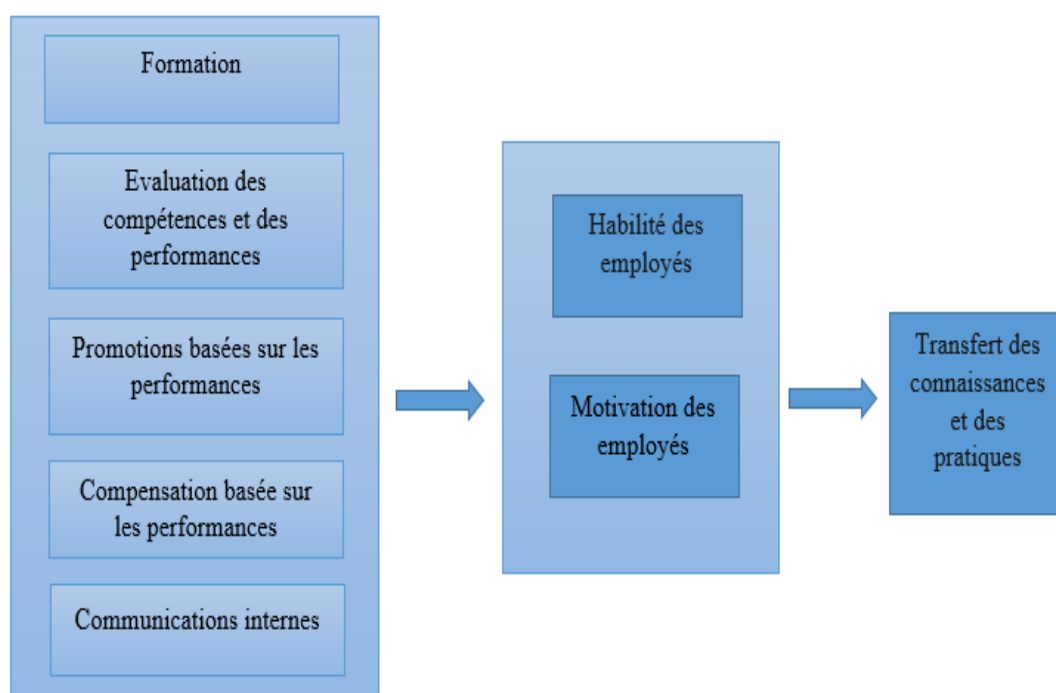
Les apports de la capacité d'absorption au niveau de la filiale vont au-delà de l'acquisition et de l'exploitation des connaissances transférées. Ils s'apparentent plutôt à une reconnaissance

⁹²Selon Mu et al. (2010) la capacité disséminative désigne « la capacité des individus, de manière efficiente, efficace et convaincante de codifier, d'articuler, de communiquer et de diffuser la connaissance d'une manière que d'autres personnes puissent comprendre précisément, finement et puissent tactiquement mettre l'apprentissage en pratique ».

de la valeur des connaissances à travers les comportements de leurs bénéficiaires (Cohen et Levinthal, 1990). D'après Neuville (2004), plus les salariés prévoient une probabilité élevée d'obtenir une réussite dans la tâche d'apprentissage de par la perception de son utilité (l'expectancy value), plus leur motivation devient plus significative. La valeur accordée à ces connaissances illustre l'habileté de la filiale à stimuler la motivation des collaborateurs par le biais de l'appréciation de son influence sur la performance au travail (Deng et al., 2008 ; Park et al., 2007). De cette manière, si l'intensité de l'effort provient de l'énergie déployée par les employés afin d'implémenter les changements, leur intention d'apprendre se manifeste en termes du désir et d'engagement approuvés envers les nouvelles connaissances (Tsang, 2002) et des objectifs qui y se rapportent (Quigley et al. 2007).

En gardant à l'esprit cette pluralité des voies, la concrétisation de la capacité absorptive de la filiale et de la motivation de ses individus dépend du rôle de la fonction RH dans l'appui, le développement et le renforcement des connaissances acquises et d'intégration des nouvelles (Ernst et Kim, 2002). Relativement à ce rôle capital de la fonction RH, Minbaeva et al (2003) suggèrent un modèle conceptuel mettant en relief le lien existant entre la motivation et la capacité d'absorption. La figure ci-dessous présente les différentes actions entreprises par les acteurs RH pour parvenir à une capacité d'absorption effective de la filiale par le biais de développement des compétences des employés et de leur motivation.

Figure 9: : Modèle de la capacité d'absorption selon Minbaeva et alii (2003)



Source : Adapté de Minbaeva et alii (2003)

Le présent modèle nous conduit à décortiquer la forte relation d'indépendance entre les investissements en GRH, la capacité d'absorption d'une filiale et le transfert des connaissances qui constitue une base importante de réussite du processus du transfert. Selon ces auteurs, la capacité d'absorption liée au transfert des connaissances est conditionnée par deux volets essentiels : la compétence et la motivation des salariés. Autrement, le déploiement de ces connaissances sera ardu en cas de faible motivation des collaborateurs.

La réflexivité des auteurs en matière de la capacité d'absorption et de son articulation avec la motivation des récepteurs repose sur l'ampleur des efforts fournis par la firme et les salariés. Il faut noter que les rapports noués par ces deux parties prenantes sont continuels dans le temps. Pendant les premières étapes (l'acquisition et l'assimilation des connaissances), la filiale se doit prendre en charge le développement des compétences des employés. Par ailleurs, c'est lors des deux dernières étapes (la transformation et l'exploitation des connaissances) que les effets de la motivation sont plus manifestes en matière d'intensité des efforts des bénéficiaires, de capacité d'absorption réalisée, de capacité de résolution de problèmes et de création de nouvelles connaissances (Cohen et Levinthal, 1990 ; Zahra et George, 2002 et Kim, 2001).

Au final, la fidélisation des employés qualifiés de compétents, flexibles, loyaux et motivés constitue l'alpha et l'oméga des profils internationaux recherchés par les FMN (Sparrow, 2006). Le capital de compétences développé suite à une succession d'apprentissages est un véritable levier de motivation influençant la construction des profils désirés. Aussi, la combinaison des efforts de la filiale (à travers le développement des compétences et la motivation) et ceux des salariés (en disposant d'une forte intention d'apprendre, d'assimiler et d'innover) favorisent non seulement leur productivité (Berman et al. 1999) mais accentuent considérablement leur fidélisation (Fatemi et al. 2015).

3.4 Les outils de mesure de l'efficacité des pratiques RH concernées par le transfert

3.4.1. La notion d'efficacité des pratiques RH transférées

La principale finalité à laquelle veulent aboutir les firmes multinationales est l'efficacité du transfert des connaissances à une échelle internationale en faisant face à l'ambiguïté causée par l'existence des unités géographiquement dispersées (Subramaniam et Venkatraman, 2001). L'appréhension de l'efficacité du transfert ne fait pas l'unanimité parmi les auteurs du management international. Pour la majorité, elle est conceptualisée comme un ensemble de flux de transferts réalisés par unité de temps en engageant le moins de ressources possibles

(Hakanson et Nobel, 2000). D'autres insistent sur l'utilité des connaissances aux yeux des bénéficiaires après avoir procédé par trois étapes incontournables du processus du transfert (la transmission, la réception et l'utilisation des connaissances par le destinataire) (Davenport et al, 2001).

Pour Easterby-Smith et al. (2008), l'efficacité des connaissances transférées ne peut être obtenue que si la filiale atteint un niveau d'innovation et de performance très remarquables par ses destinataires. Cette performance est mesurée en termes de productivité ou de résultats financiers escomptés quoi qu'il soit difficile de mesurer les stocks de connaissances en raison de leur nature tacite (Argote et Ingram, 2000), ce qui exige une relation de proximité entre l'émetteur et le récepteur des connaissances pour un transfert jugé plus efficace (Davenport et al, 2001).

3.4.2. Les principaux indicateurs de la performance sociale

Une stratégie focalisée sur le transfert et le développement des habilités des salariés sera jugée superflue sans l'appropriation des outils de mesure efficaces permettant d'appréhender le retour sur investissement des actions RH entreprises. Après avoir adopté différentes pratiques servant à la motivation du personnel bénéficiaire des pratiques RH transférées, le marketing RH entre dans une phase d'animation, c'est-à-dire de renforcement de l'implication des salariés et de leur fidélisation. Il vise à mettre en place des outils d'évaluation et de mesure des pratiques de motivation destinées à ses « cliemployés⁹³» afin de se situer par rapport aux résultats de la performance sociale réalisée au sein de l'organisation. Parmi ces outils :

-L'audit social :

C'est un outil de pilotage permettant d'apprécier les écarts entre un référentiel et la réalité. Peretti (2001) le définit comme une démarche d'observation des différentes contributions des ressources humaines aux objectifs de l'organisation et une assurance sur le degré de maîtrise des dysfonctionnements humains et sociaux suite auxquels des recommandations sont fournies pour améliorer la politique RH mise en œuvre. D'après Peretti (1994), les apports de l'audit social sont fondamentaux en termes de sécurité assurée à travers le respect des règlements internes et externes, la qualité de l'information, l'efficacité par le biais de la réalisation des objectifs assignés, la maîtrise des coûts et l'amélioration des choix stratégiques. Dans le contexte du transfert des pratiques RH, les indicateurs utilisés servent à

⁹³ Terme inventé par Philippe LIGER dans son ouvrage « Marketing des ressources humaines : Attirer, intégrer et fidéliser » qui montre à quel degré l'employé peut être considéré comme un client.

détecter les différents risques entravant le transfert et construits spécifiquement pour mesurer l'efficacité ou l'efficience d'un dispositif (Candeau, 1990).

-Le bilan social :

Il est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 personnes dans la mesure où il structure des indicateurs plus proches d'un pilotage managérial que d'un tableau de gestion. Il ne permet pas de changer les paradigmes qui doivent accompagner la mise en œuvre d'un management stratégique du capital humain.

Tableau 15: Indicateurs du bilan social

Indicateurs du bilan social	Indicateur de management du capital humain
Nombre d'entrées et sorties de l'entreprise	Nombre d'entrées avant 5 ans d'ancienneté Nombre de départs non souhaités et non maîtrisés
Nombre de recrutements	nombre de postes ayant fait l'objet d'une mobilité interne
Budget formation	% des investissements de formation consacrés aux salariés
% de personnel ayant une rémunération variable	Taux de rémunération variable
Turnover	% des départs volontaires potentiels étudié selon les critères prédictifs mis en évidence
Nombre de promotions	Nombre de propositions de promotion faite aux salariés après trois ans dans l'entreprise
Taux d'absence	Manque à gagner lié aux absences et nombre de jours moyens d'absence par CSP (catégorie socio-professionnelle)

Source : Michel FOURMY, 2011, ressources Humaines : Stratégie et création de valeur. Edition Maxima, P 291

-Le tableau de bord social :

C'est un instrument de pilotage qui permet de réaliser des prévisions à court et à moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement dans le champ d'action des directions des ressources humaines et d'engager des actions correctrices si nécessaires. Le tableau de bord RH est un outil de gestion qui réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs sociaux sollicités pour administrer les grands domaines de la GRH dans une perspective collective de création de la valeur ajoutée. Les décisions prises par les DRH et les responsables du personnel reposent sur un certain nombre d'informations sociales, avec comme objectif de maintenir des équipes en nombre suffisant, motivées, compétentes, adaptables, mobiles géographiquement, stables avec du potentiel pour évoluer tout en diminuant la masse salariale dans un climat social serein.

Tableau 16: Les principaux thèmes des tableaux de bord sociaux

Démographiques	• Effectif final/effectif initial + entrées + sorties • Ratios relatifs aux catégories professionnelles, âge, sexe, ancienneté • ...
Légaux	• Heures de délégation/heures de production • Nombre de CDD, CDI, stages, alternances... • Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation, VAE • Accidents du travail/effectif • ...
Économiques	• Charges sociales/effectif • Évolution de la masse salariale • Coût de la formation/effectif • Frais de personnel • ...
Représentatifs du climat social	• Heures d'absentéisme/total heures payées • Turnover • Heures de grève/total heures théoriques • Nombre de litiges transmis aux prud'hommes • ...

Source : Joëlle Imbert, 2007, les tableaux de bord RH « construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage, éditions d'organisation. P56

Pour ce qui concerne les pratiques RH socialement responsables, une batterie d'indicateurs sociaux ont été définis sous l'égide du Comité des nouvelles régulations économiques, du 15 mai 2001 et du prospectus européen (CE 809/2004)

- L'absentéisme : par maladie, par accident de travail, par maternité.
- Hygiène et sécurité : Nombre d'accidents du travail, nombre de décès dus à un accident du travail, taux de fréquence, taux de gravité AT.
- Masse salariale consacrée à la formation continue : Nombre d'heures de formation par salarié, taux de participation (nombre agents formés sur effectif mensuel moyen par tête).
- Handicapés : Nombre de salariés handicapés, taux d'emploi de salariés handicapés (selon la législation locale), nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année, accords collectifs.
- Organisation du temps de travail : Pourcentage des femmes à temps partiel, pourcentage des hommes à temps partiel.
- Organisation du temps de travail au 31/12, pourcentage des femmes à temps partiel , pourcentage des hommes à temps partiel.

-Le tableau de bord prospectif :

La remise en cause des systèmes d'évaluation de la performance globale axés sur des aspects financiers seulement a fait ressortir un tableau de bord prospectif incluant une approche multidimensionnelle de sa performance globale appropriée aux firmes complexes (Lawrie et Cobbold, 2002). Pour résoudre un tel problème de mesure, ses principaux fondateurs Kaplan

et Norton (1994) ont pris en compte l'importance de déclinaison de la mission et de la stratégie de l'entreprise en objectifs. Ces mêmes auteurs soutiennent que la mise en œuvre de l'alignement stratégique ne peut se concrétiser sans une véritable concordance entre quatre axes reliés entre eux par des relations de cause à effets :

- L'axe financier : En lien avec la stratégie définie et les effets économiques quantifiables des actions passées, cet axe permet d'avoir des visées sur les objectifs financiers à long terme portant sur la rentabilité en les reliant avec les résultats financiers, les clients, les processus internes, les salariés et les systèmes adaptés à la performance économique envisagée.
- L'axe clients : Il est fondé sur la segmentation du marché qui devrait faire apparaître le positionnement et les mesures clés de performance vis-à-vis les clients (satisfaction, fidélisation, conservation, acquisition et rentabilité).
- L'axe processus internes : Il détermine les principaux processus à prendre en compte depuis l'innovation jusqu'au service après-vente. En plus de l'analyse des écarts financiers, il mobilise des indicateurs mesurant la qualité, le rendement, le volume de production et les durées de cycles sur la base des critères transversaux.
- L'axe « apprentissage organisationnel » : Il constitue le fondement de tous les indicateurs mobilisés dans les trois autres axes sur lesquels s'appuie le management stratégique de la firme et qui permet de prendre des décisions en termes de changements à entraîner et les politiques de développement à long terme. Il sert à mesurer le potentiel et la productivité des salariés, les capacités de système d'information mais également la motivation, la satisfaction, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés tout en ajustant les procédures et les pratiques, ce qui aide à repérer les points forts et faibles du transfert. Ses indicateurs peuvent être utilisés pour apprécier la performance sociale des salariés bénéficiaires des pratiques RH transférées.

Ainsi, pour contrôler les différents leviers d'actions entreprises par les acteurs RH du siège et des filiales, des indicateurs de pilotage doivent servir à une formulation collective de la stratégie de l'entreprise, de sa communication de sa mise en cohérence des initiatives des individus, des départements et de l'entreprise pour atteindre un objectif commun (Kaplan et Norton, 1998).

-La satisfaction :

Les propos de Ripon (1987) affirment que la satisfaction du personnel est obtenue lorsque l'écart entre l'attente et l'effet est nul, ce qui peut être concrétisé lorsque les obligations réciproques sont remplies. La perception d'une satisfaction relève aussi d'une appréciation

globale toute relative. Comme l'avait compris le courant des relations humaines, la satisfaction dépend en partie du climat du groupe selon l'état des relations internes.

En outre, parmi les multiples facteurs inhérents à la satisfaction, l'identification au groupe de travail (Van Knippenberg & al., 2000) se manifeste par le fait d'influencer son organisation et de contrôler son travail (Holton & al., 1997). Dans le même sens, Kushnir & al. (1997) repèrent les caractéristiques du travail en lien avec la satisfaction et l'implication, comme la communication, le soutien social, les rétroactions ou les moyens visant à augmenter la qualité du travail effectué. Tous ces aspects reviennent à donner une place et une reconnaissance plus importantes à ceux qui travaillent. Ils rejoignent les facteurs énoncés par Dubois (1998) pour développer le sentiment d'appartenance du personnel tels que la considération, le souci de la qualité, la clarté et l'intérêt de la tâche, l'information sur les objectifs de l'entreprise. Dans ce cadre, la mesure de la productivité des salariés est d'une importance cruciale car elle permet d'évaluer les résultats des actions menées en matière de développement des compétences et de motivation à l'issue des pratiques RH transférées.

Pour sa part, Locke (1976) définit la satisfaction au travail comme étant « un état émotionnel positif résultant de l'évaluation du travail ou d'expériences de travail ». C'est le résultat de l'expérience du travail sous toutes ses formes que les gens ressentent face à leur emploi. Il est alors fondamental de mesurer le succès du processus du transfert des connaissances en GRH en dépit de sa complexité. Dans cette optique, Kostova (1999) propose de recourir aux indicateurs et aux résultats de l'internalisation afin d'évaluer l'engagement des salariés envers la pratique, la satisfaction à l'égard de la pratique et le sentiment de propriété psychologique des employés concernant cette dernière⁹⁴.

-Les enquêtes d'opinions :

Il peut s'agir d'une enquête régulière émanant d'une volonté de mieux connaître l'avis des salariés et plus globalement le niveau du climat social. Il peut s'agir aussi d'une enquête d'opinion interne ayant pour but de savoir quelles sont les réactions internes face à tel ou tel changement important ou à tel événement de la vie de l'entreprise qui touche en profondeur l'image que les salariés se font de celle-ci⁹⁵. Il est aujourd'hui plus pratique grâce à un système en ligne de rendre l'étude d'opinion permanente et surtout si ce baromètre permet à chacun de s'exprimer librement, de poser des questions et d'obtenir des réponses.

⁹⁴Waxin Marie-France, Barmeyer.C, op.cit P447

⁹⁵ Landier HUBERT, évaluer le climat social de votre entreprise « mesurer le désengagement et y remédier », éditions d'organisation, p 136.

Conformément aux techniques d'évaluation de l'implantation des pratiques transférées, la nécessité d'évaluer l'efficacité du transfert incite les multinationales à recourir à des audits des grandes fonctions de la GRH adaptés au contexte international. L'audit de pertinence se charge de la mesure du degré d'adaptation des objectifs de GRH de la filiale à son contexte national et aux politiques corporate RH du groupe. Il se focalise sur un questionnement générique portant sur les fonctions permettant une analyse de cas par cas des processus et des pratiques de GRH ciblant plusieurs axes en l'occurrence la gestion de l'emploi et des compétences, la gestion des cadres et des talents nationaux, la rémunération et la protection sociale (compensations and benefits) et la gestion sociale (climat social et communication interne, santé et sécurité, responsabilité sociétale de l'entreprise, etc)⁹⁶.

Ainsi, comme nous l'avons indiqué plus haut, cette nouvelle donne impose un éventail d'outils de mesure de la performance sociale à utiliser par la firme multinationale. Il faut alors multiplier l'évaluation des pratiques de développement des ressources humaines permettant de démontrer la valeur réelle des pratiques RH transférées auprès de ses clients internes.

3.4.3. Le degré d'institutionnalisation des pratiques RH transférées

Si l'on admet qu'un processus de transfert efficace est tributaire de la transmission, la réception et l'utilisation des connaissances par les membres de l'unité réceptrice (Davenport et Prusak, 1998), il paraît crucial d'apprécier les critères et les étapes relatifs à l'institutionnalisation graduelle des pratiques RH transférées permettant de mesurer les degrés d'appropriation par leurs destinataires. Les travaux de Kostova (1999) se sont intéressés à apprécier deux aspects importants relatifs au degré d'institutionnalisation à savoir l'implantation et l'internalisation des pratiques. Dans la même ligne de pensée, un autre critère a été ajouté par Bjorkman et Lervik (2007) pour analyser plus profondément les différents stades d'institutionnalisation en traversant trois étapes essentielles (l'implantation, l'internalisation et l'intégration des pratiques RH transférées) :

- ✓ L'implantation reflète l'évaluation du contenu des transferts par la mesure du degré de ressemblance des pratiques de l'unité réceptrice avec celles originales (Rozenzweig et Nohria, 1994). Cette similitude des pratiques provient d'une forte volonté des destinataires de se conformer aux règles prescrites par le siège au détriment du respect des règles locales (Volkov, 2011).

⁹⁶Theys.B, 2011, « Développer les ressources à l'international : pour une géopolitique des ressources humaines », Paris, Ed Dunod, P 124.

- ✓ L'internalisation décrit non seulement l'adoption des règles formelles imposées par le siège mais va jusqu'au développement des attitudes positives envers les pratiques transférées (Kostova 1999 ; Rowley et Benson 2002). Selon Kostova (1999), il s'agit de s'attacher à la pratique comme faisant partie intégrante de l'identité organisationnelle de la filiale, de l'accepter et de lui attribuer une valeur. Dans cette optique, Kostova (1999) a préconisé des outils de mesure d'internalisation se rapportant à la propriété psychologique conférée à la pratique. Ceci permet aux clients internes de poursuivre des initiatives de changement RH allant dans le sens du développement des pratiques. En vue de favoriser davantage l'internalisation, l'organisation doit encourager les individus à exprimer une satisfaction et un engagement psychologique envers les pratiques transférées (Pettigrew, 1998).
- ✓ L'intégration est vue comme la nécessité cruciale d'utilisation et de dépendance envers la pratique pour le bon fonctionnement des opérations de la filiale (Tolbert & Zucker, 1996). Pour les acteurs locaux, ce nouvel acquis se doit s'intégrer à la stratégie de l'unité destinatrice et à la politique de sa gestion des ressources humaines mise en œuvre en le préservant à long terme (Björkman & Lervik, 2007).

A la lumière de ces éclaircissements, Il faut noter les différentes divergences caractérisant la mesure de chaque stade d'institutionnalisation de la pratique. D'abord, l'implantation correspond à une phase de pré-institutionnalisation référant à une familiarisation avec la nouvelle pratique en vue de résoudre des problèmes particuliers. En l'internalisant, la pratique acquiert le niveau de semi-institutionnalisation en se l'appropriant psychologiquement. En définitive, la pratique est intégrée en arrivant au stade d'institutionnalisation complète dont l'acceptation par ses bénéficiaires et sa survie pour les générations futures sont évidemment garanties (Kostova & Roth, 2002 ; Tolbert & Zucker, 1996 ; Björkman & Lervik, 2007).

Pour (Kostova, 1999), l'évaluation serait plus rassurante si elle détermine les niveaux d'adoption les plus dominants des pratiques par les salariés bénéficiaires. Etant consciente qu'une relation de dépendance envers une pratique prend diverses formes, Kostova a classé les types d'adoptions de ces pratiques comme suit :

- ✚ Adoption active avec un niveau d'implémentation et d'internalisation élevés.
- ✚ Adoption absente avec un faible niveau d'implémentation et un haut degré d'internalisation.
- ✚ Adoption cérémoniale avec un niveau élevé d'implémentation et une faible internalisation.

- ✚ Adoption minimale avec une sous-estimation élevée de la pratique en termes d'implémentation et d'internalisation.

Pour parvenir à une adoption active de la part des destinataires, Kostova insiste sur l'importance de l'aspect relationnel à travers une adhésion collective à l'utilité de la pratique. L'engagement en devient le résultat en mettant au point les compétences requises pour déployer les nouvelles connaissances (Mowday et al.1979 ; Kostova, 1999).

Conclusion du deuxième chapitre

Ce deuxième chapitre se voulait une tentative d'éclairer la notion d'efficacité du transfert des pratiques de GRH dans les filiales des multinationales. Partant d'une évidence qu'une maîtrise des variables relationnelles impacte directement la réussite du transfert, nous avons explicité les relations sièges-filiales favorisant l'appropriation des pratiques par leurs bénéficiaires. Il était question de ne pas nous cantonner seulement aux mécanismes de coordination, de contrôle et des canaux de distribution mobilisés. Nous devons par ailleurs mettre en lumière les efforts déployés par les filiales en fonction de leurs caractéristiques et de l'intention d'apprendre de ses individus.

La décortication faite autour de ces relations et de l'implication de ces deux parties prenantes nous a procuré un terrain fertile à l'appréhension de la place accordée à l'élément humain au sein du processus du transfert. Un terrain qui a cristallisé la stratégie d'attractivité sociale sous l'angle du marketing RH en montrant ses influences considérables sur le développement de la capacité d'absorption et la motivation des salariés. Nous avons dans cette perspective préconisé un ensemble de mesures que nous avons jugées indispensables pour comprendre l'utilité de l'offre RH adaptée au transfert.

Incontestablement, l'évaluation de l'efficacité du transfert des pratiques RH constitue l'objectif majeur de notre recherche. Sur le plan empirique, un éventail de déterminants doit être pris en compte pour apprécier le degré d'institutionnalisation des pratiques RH transférées. Pour ce faire, la seconde partie sera attachée à dépeindre les choix épistémologiques et méthodologiques retenus pour mener l'étude empirique mixte envisagée, l'analyser et la discuter.

Conclusion de la première partie

Dans cette première partie de notre recherche, il était incontournable de faire un tour d’horizon sur la littérature relative à la gestion internationale des ressources humaines et le transfert de ses pratiques dans les filiales des multinationales. Dans cette optique, nous avons exposé l’influence des environnements nationaux sur la perturbation du processus du transfert. Aussi, nous avons insisté sur l’importance cruciale du contexte organisationnel sur l’adoption des pratiques RH en provenance du siège. Compte tenu que notre problématique est centrée sur le rôle des relations siège-filiales dans des contextes locaux divergents, il était pertinent de confronter des cadres théoriques variés traitant de ces relations en matière des ressources humaines (Doz et Prahalad, 1991).

Pour situer le champ de notre recherche, nous avons mobilisé quatre théories jugées les plus adaptées à la nature du phénomène étudié. Etant considérées comme des ressources générant des avantages compétitifs indéniables, nous avons opté pour la théorie des ressources sous l’angle de gestion des connaissances. Dans la même veine, la forte contextualisation de notre sujet a favorisé le choix de la théorie néo-institutionnelle qui examine les différentes pressions institutionnelles caractérisant le contexte local d’une filiale et la rendant isomorphe par rapport à son environnement. Ainsi, notre choix a porté également sur la théorie des parties prenantes mettant en valeur le bien être des salariés concernés par le transfert des pratiques RH en privilégiant des comportements responsables à leurs égards. Enfin, nous avons jugé utile d’intégrer la théorie des attentes à notre corpus théorique du fait qu’elle entretient un lien étroit avec l’adoption des pratiques transférées en échange de satisfaction des attentes des salariés.

L’abondance des concepts existant dans la revue de la littérature et les théories mobilisées ont orienté la formulation de notre proposition de recherche résumant la réflexivité portée au sujet étudié : « *La GIRH est divergente d’un contexte local à un autre et le transfert des pratiques de gestion des ressources humaines de la maison mère vers la filiale s’inscrit dans le cadre des relations sièges-filiales et d’un marketing RH impactant les degrés d’efficacité des pratiques RH transférées* ».

Dans cette optique, pour mieux clarifier nos réflexions conçues à la lumière de ce travail de recherche, nous préconisons les propositions dérivées suivantes :

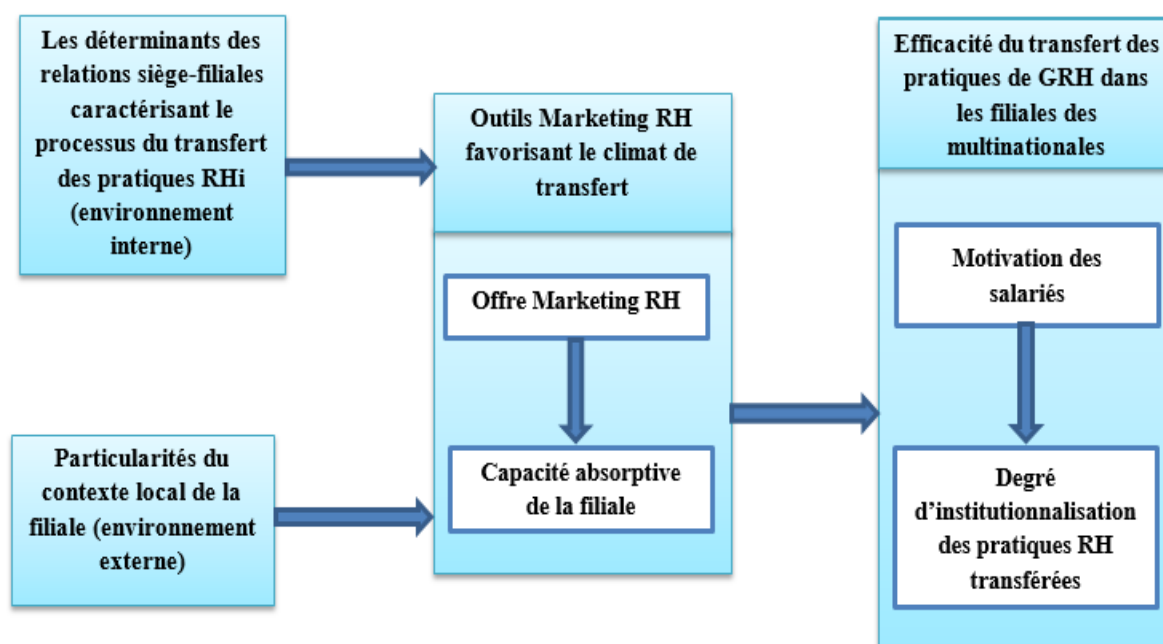
P1 : Le transfert des pratiques RH prend davantage d’ampleur dans les filiales des multinationales et son importance diffère d’une pratique RH à une autre.

P 2 : Les distances entre le pays d'origine et le pays d'accueil de la multinationale transforment les processus de transferts des pratiques RH dans les filiales des multinationales.

P 3 : Les déterminants des relations sièges-filiales ne sont pas statiques, elles changent en fonction de l'importance accordée à chacune des pratiques RH transférées.

P 4 : Les caractéristiques des relations sièges-filiales et de l'offre Marketing RH accompagnant le processus du transfert concourent à la détermination des degrés d'efficacité de chaque pratique RH transférée.

Figure 10: Les liens entretenus entre le contexte local, les relations siège-filiales, le marketing RH et l'efficacité du transfert des pratiques de GRH dans les filiales de multinationales



A la lumière de ces propositions, nous avons jugé judicieux de proposer un modèle conceptuel composé des variables délimitant la voie de notre recherche. Ce présent modèle est inspiré de celui de Minbaeva et al (2003) insistant sur l'importance cruciale de l'investissement de la GRH dans le développement des habilités et de la motivation des employés. Il réfère également aux propos de Kostova (1999) distinguant entre trois niveaux d'institutionnalisation des pratiques RH transférées (l'implémentation, l'internalisation et l'intégration).

En effet, les apports de la capacité d'absorption au niveau de la filiale vont au-delà de l'acquisition et de l'exploitation des connaissances transférées. Ils s'apparentent plutôt à une

reconnaissance de la valeur des connaissances à travers les comportements de leurs bénéficiaires. En outre, plus les salariés prévoient une probabilité élevée d'obtenir une réussite dans la tâche d'apprentissage de par la perception de son utilité (l'expectancy value), plus leur motivation devient plus significative

La mise en œuvre à travers le degré d'institutionnalisation des pratiques par les salariés de la filiale constitue les résultats directs des relations sièges-filiales impactant le processus du transfert. A cet égard, les auteurs considèrent le degré d'institutionnalisation optimal à partir d'un stade où les bénéficiaires de ces pratiques commencent à développer une propriété psychologique voire même une dépendance envers la pratique pour le bon fonctionnement de la fonction RH de la filiale. La détermination de ce degré d'institutionnalisation nécessite le recours à une mosaïque de mesures utilisées à la fin du processus pour mesurer le succès ou l'échec du transfert destiné aux filiales des multinationales.

Dans la seconde partie, nous allons mettre en exergue ces concepts théoriques et étudier la pertinence des variables constituant notre modèle conceptuel dans un contexte pratique traitant du transfert des pratiques RH dans les filiales des multinationales hôtelières opérant au Maroc.

SECONDE PARTIE

LE TRANSFERT DES PRATIQUES DE GRH DANS

LES FILIALES DES MULTINATIONALES :

ETUDES EMPIRIQUES

Introduction de la seconde partie

L'appréhension de la connaissance suppose plusieurs questionnements sur la nature de la réalité connaissable, la méthode appropriée de sa conception et la justification de sa valeur et de son caractère valable (Piaget, 1967). Cette phase est incontournable dans le processus de recherche car elle implique des choix méthodologiques liés principalement à l'épistémologie préalablement définie en lien avec l'objet de recherche étudié.

Le concept du transfert des pratiques RH dans les filiales marocaines des multinationales, très bien ancré dans le management international, n'échappe pas à la complexité et au besoin de compréhension, d'exploration et de construction des connaissances générées. En effet, bien que le paradigme interprétativiste constitue le fondement le plus adéquat pour comprendre le phénomène du transfert des pratiques de GRH dans les filiales des multinationales, nous avons fait le choix de faire coexister les divers paradigmes. A notre sens, à chaque paradigme un rôle crucial mais le choix d'un positionnement aménagé nous permet d'assurer davantage une meilleure compréhension des réalités complexes (Koenig, 1993).

La quête de sens suite à un ensemble de questions confuses nous pousse à recourir à l'étude mixte, qui nous paraît un choix judicieux visant la complémentarité des deux approches. L'enquête qualitative étudie en profondeur l'impact des relations sièges-filiales sur la gestion des particularités locales des filiales. La réalisation d'une autre étude quantitative a pour vocation d'insister sur le rôle du marketing RH dans la favorisation et l'efficacité des pratiques RH transférées. Une telle logique nous fait adhérer au principe de triangulation afin de jouir de leurs qualités respectives et compenser les inconvénients de l'une par les avantages de l'autre (Jick, 1979).

Pour mieux nous imprégner de la réalité du transfert des pratiques RH, nous nous sommes intéressée dans le cadre de cette seconde partie à deux chapitres distincts. Le troisième chapitre présentera d'abord le choix du secteur hôtelier et les filiales marocaines soumises à l'étude. Il sera aussi centré sur notre affiliation épistémologique, nos choix méthodologiques et les principaux résultats obtenus dans l'étude qualitative. Suivant le même raisonnement, le chapitre suivant sera dédié à l'explicitation de la méthodologie retenue et aux résultats associés à l'analyse factorielle exploratoire, l'analyse confirmatoire et à la modélisation en équations structurelles. Dans ces deux derniers chapitres, une discussion des résultats de chaque étude sera basée sur une confrontation des données analysées.

Chapitre III : Terrain d'études retenu, choix épistémologiques et méthodologiques, analyse et discussion des résultats de l'enquête qualitative

Introduction

En mobilisant une revue de littérature riche, une vision d'ensemble permettant de répondre à la problématique de notre recherche a été explicitée dans une première partie en la concrétisant par la création d'un modèle de recherche. A ce titre, des projecteurs ont été braqués sur les impacts des relations siège-filiales sur l'optimisation du processus du transfert et l'adoption des pratiques internationales des ressources humaines. Ainsi, il nous a semblé particulièrement tentant de mettre en évidence le rôle du marketing RH soutenant l'institutionnalisation des pratiques RH transférées.

L'objectif du présent chapitre est la présentation d'une méthodologie adaptée à l'étude menée sur le terrain. Ainsi, il incombe au chercheur d'étudier des processus approfondis, de les analyser dans leur globalité en débarquant dans une perspective orientée acteurs et en identifiant minutieusement les contextes de leurs environnements et de leurs comportements (Hartley, 1994). Dans ce cadre, nous tenterons dans une première section de présenter le terrain d'étude des filiales des multinationales implantées au Maroc participant à notre étude. Ensuite, nous mettrons au clair la posture épistémologique adoptée. Nous enchaînerons par une autre section destinée à décrire le positionnement méthodologique sur lequel repose notre étude en termes de stratégie de recherche, de collecte et d'analyse de nos résultats.

La dernière section de ce chapitre se verra une analyse des résultats de l'enquête qualitative menée. Notre ultime finalité est la mesure de l'efficacité des pratiques RH transférées des filiales situées dans des contextes locaux différents des sièges. Il s'agira d'analyser à travers l'étude qualitative menée l'impact des relations sièges-filiales dans la favorisation du transfert en nous basant sur les données récoltées par les interviewés et les sources secondaires intégrées à l'étude.

Nous sommes consciente de l'importance cruciale que revêt ce chapitre dans la génération des résultats. L'exploration demeure notre ultime objectif justifiant nos choix épistémologiques et méthodologiques avec de plus amples détails. C'est ce qui fera l'objet de ce chapitre.

1. Le terrain d'étude privilégié

1.1 Eclairage sur le choix du marché de l'hôtellerie internationale et du contexte marocain

L'étude empirique se veut être centrée sur le secteur hôtelier international pour deux principales raisons. La première est relative à la volonté de poursuivre nos recherches dans un secteur qui nous passionne et qui a fait l'objet de nos études supérieures spécialisées en administration et gestion des entreprises touristiques et hôtelières à l'institut supérieur international du tourisme de Tanger. La deuxième raison du choix du secteur hôtelier opérant à l'international se rapporte à la volonté d'appréhender l'importance du transfert des pratiques RH dans les filiales marocaines des multinationales hôtelières. Avant de prendre une telle décision, nous avons jugé judicieux d'effectuer un stage de recherche visant la fréquentation de près des acteurs du centre régional du management d'un groupe pionnier en hôtellerie (que nous allons nommer au cours de l'analyse des résultats « FMH 1 »). Ce stage a joué un rôle capital dans la compréhension du processus du transfert des pratiques RH en provenance du siège du pays d'origine de la multinationale hôtelière.

Ainsi, de par sa position géographique, sa stabilité politique et ses potentialités touristiques, le Maroc devient un nouvel eldorado pour la croissance des différentes multinationales hôtelières. Cette compétitivité nécessite impérativement la revisite des façons de faire en termes de GRH et d'adaptation aux spécificités des environnements internes et externes (Monereau, 2008 ; Lozato-Giotart, Leroux et Balfet, 2012 ; Leroux et Pupion, 2014) et (Clergeau *et al.* 2014). Dans ce cadre, le transfert des pratiques de GRH constitue un défi majeur pour assouvir aux besoins d'une clientèle très exigeante et d'une performance élevée des prestations offertes.

1.2 Présentation des filiales des multinationales hôtelières enquêtées

Pour des questions de confidentialité se conformant au contrat de confiance établi avec les DRH interrogés, la présentation d'amples détails constitue un grand risque en raison de la contrainte de reconnaître les multinationales étudiées. Nous nous abstiendrons d'exposer des caractéristiques les distinguant comme l'historique, les valeurs organisationnelles, les fusions-acquisitions, leurs présences dans le monde et au Maroc, etc. Nous nous limiterons donc à la présentation des profils appartenant aux départements RH, les marchés cibles par les filiales enquêtées, l'importance accordée à l'expatriation par le siège et l'impact de la crise sanitaire sur le maintien ou la diminution de l'effectif des salariés.

Cas FMH 1

FMH 1 est l'une des filiales des marques françaises d'hôtellerie de luxe basée à Marrakech appartenant au portfolio GHI 1 depuis Juillet 2017 suite à un rachat auprès d'un groupe canadien. Selon les statistiques, les multiples espaces de divertissement qu'il regorge rend la filiale un lieu très privilégié par le segment « familles ». A part l'hébergement et les divertissements, la filiale s'intéresse également à l'événementiel qui draine une clientèle professionnelle importante. Le département RH est composé de six collaborateurs dont un responsable de recrutement et d'intégration, une responsable de formation, un responsable paie et administration, un chargé d'administration, un agent d'administration et une infirmière. L'effectif total est de 307 collaborateurs dont 68 managers. La filiale compte quatre expatriés occupant les postes de directeur général, de directeur de restauration, de chef exécutif et de responsable SPA. La filiale a réussi à fidéliser ses clients internes et à garder l'effectif total de son personnel même après la crise pandémique Covid-19.

Cas FMH 2

FMH 2 est une filiale marocaine sise à Marrakech appartenant à un groupe hôtelier singapourien depuis 2001. Avant la Covid, la filiale était notamment ciblée par les marchés asiatique, anglais, américain, français et juif intéressés par les resorts. Le département RH inclut une équipe de quatre personnes (le DRH, la responsable de formation, la coordinatrice RH et l'assistante sociale en plus d'un cercle de formateurs internes). L'effectif total est de 116 collaborateurs après le départ de 78 personnes de line staffs (chefs de rangs, réceptionnistes, cuisiniers, valets et femmes de chambres, etc.) en raison d'une faible activité suite aux effets de la pandémie. Avec la fermeture des frontières et une absence de fréquentation de l'hôtel par les étrangers, des actions d'attractivité orientées marché national sont au rendez-vous. La filiale compte 12 managers sans aucun départ dont une dizaine d'expatriés singapouriens occupant des postes stratégiques en management, spa, restauration, cuisine, management et d'événementiel. Pour le département RH, il se constitue d'une équipe de quatre personnes (le DRH, la responsable de formation, la coordinatrice RH et l'assistante sociale).

Cas FMH 3

FMH 3 est une filiale de la multinationale hôtelière singapourienne. L'hôtel est créé en 2016 et se trouve au nord du Maroc. Il attire les touristes adeptes du tourisme balnéaire. Son effectif total est de 146 associés dont 32 managers et superviseurs. La filiale a réussi à stabiliser l'effectif sans enregistrer aucun départ malgré la baisse de l'activité touristique due à

Coronavirus. Les expatriés sont au nombre de sept personnes d'origine asiatique concentrés au niveau de SPA (une spa manager, des thérapeutes asiatiques et une formatrice thérapeute). Les autres sont le directeur général, un chef Thai et une directrice marketing. Pour ce qui est ressources humaines, le département se compose de cinq profils clés. Il s'agit de la DRH qui gère le département RH e-learning ainsi que le volet RSE et d'autres associés s'occupant de l'administration, la formation, des activités sociales et de la communication interne, plus un infirmier qui se charge de tout ce qui est hygiène et médecine de travail.

Cas FMH 4

FMH 4 est une filiale opérant à Casablanca depuis 2018 après son affiliation à la chaîne hôtelière espagnole. Cette filiale accueille majoritairement des clients d'affaires et offre des services personnalisés haut de gamme en termes de bien-être et afterworks à cette catégorie. La filiale possède un effectif réduit à moitié suite à la crise sanitaire ayant touché le secteur hôtelier. Elle garde à présent une soixantaine de collaborateurs (45 CDI, 15 CDD) dont une dizaine de managers et 18 intérimaires. Quant aux expatriés, ils sont au nombre de deux espagnols occupant les postes de directeur général et de directeur des opérations. Le département RH se cantonne à une DRH et à son assistante en attendant la reprise des activités de l'hôtel après avoir dépassé cette difficile épreuve.

Cas FMH 5

FMH 5 est une filiale présente dans la ville de Marrakech dépendant d'un groupe hôtelier français. Il s'agit du premier investissement de la chaîne à l'étranger de la France qui a ouvert ses postes officiellement en 2009. La clientèle de cette filiale est à la base française, une clientèle même FMH 5 fascinée par les resorts au Maroc. Depuis 2020, la donne a changé surtout après la Covid. La chaîne devait donc s'adapter au marché local après la fermeture des frontières, ce qui est aperçu par ses collaborateurs comme un mal pour un bien. L'effectif total demeure inchangeable après la crise sanitaire et maintient 200 salariés dont 32 managers. Cependant, les intérimaires devaient quitter suite à la rupture des contrats avec des agences d'interim. Aucun remerciement des collaborateurs contractuels n'a été effectué. Pour les expatriés, c'était un choix de la part de trois français de revenir en France jusqu'au rétablissement du secteur. Le département RH se limite à deux personnes, à savoir la DRH et à sa coordinatrice RH qui aide sur le plan administratif et le pointage. Pour la paie, elle est gérée par le département administratif et financier.

Cas FMH 6

FMH 6 est une filiale marocaine faisant partie d'une chaîne hôtelière espagnole existant au Maroc, plus précisément à Marrakech depuis 2017. Cette filiale s'adresse aux clients amateurs des palmeraies, des resorts et de spa et recourait aux services de 160 collaborateurs avant l'avènement de la pandémie. Actuellement, ils sont seulement 50 collaborateurs dont 30 managers qui y restent. Un seul expatrié occupant le poste de directeur général qui se propose à la filiale d'une nationalité franco-espagnole. Le département RH se composait d'un DRH, d'une responsable formation et d'une assistance RH. A présent, seul le DRH qui gère les ressources humaines de la filiale.

Cas FMH 7

FMH 7 est une filiale marocaine du groupe américain GHI 7 qui assiste à une croissance rapide sur le marché marocain. La filiale est ouverte depuis 2019 ciblant des clients de resorts de la ville de Tanger. L'effectif actuel de la filiale est de 125 collaborateurs y compris une quarantaine de managers après le départ de 75 employés eu égard aux effets de la pandémie sur l'activité hôtelière. La filiale comprend trois expatriés envoyés du siège (le DG, le directeur financier et l'exécutif housekeeper). Au sein du département RH, cinq individus gèrent les ressources humaines de la filiale (La DRH qui chapeaute tout le département, le coordinateur RH et son assistant, le responsable de formation et l'infirmière qui veille également sur la médecine de travail).

Cas FMH 8

FMH 8 est une filiale du groupe hôtelier américain GHI 8 qui le gère depuis une trentaine d'années. C'est une filiale parfaitement destinée à une clientèle d'affaires de la capitale économique avec une époustouflante capacité d'accueil en termes d'espaces séminaires. Le personnel de l'hôtel était estimé à 400 collaborateurs avant la Covid-19 ce qui l'a fait baisser à 200 individus les plus anciens dans la filiale en gardant dans son effectif 35 managers et 4 expatriés. Au niveau du département RH, dans l'ensemble, il y a 9 postes (la DRH, une responsable formation, un responsable recrutement, une responsable administrative, un agent administratif, un infirmier, un chauffeur et le personnel chargé du nettoyage des vestiaires).

Cas FMH 9

FMH 9 a intégré le réseau de la chaîne hôtelière espagnole CHI 9 en 2017 avec un effectif total de personnel de 240 collaborateurs dont 30 managers et 3 expatriés. Cet effectif a été

maintenu même après la crise pandémique. C'est l'une des rares filiales certifiées ISO 22000 version 2018 en management de la sécurité des denrées alimentaires. C'est aussi une bonne adresse pour les touristes de resorts de la ville de Marrakech. Pour ce qui concerne le département RH, il comprend un DRH, une assistante RH, un responsable formation et une infirmière qui prend en charge la médecine de travail au sein de la filiale.

Cas FMH 10

FMH 10 a fait son entrée au Maroc en 2014 en ciblant les touristes de loisirs haut de gamme et de resorts. Il s'agit d'un groupe hôtelier chinois oscillant entre un art de vivre à la marocaine et une authenticité chinoise. La pandémie Covid-19 n'a pas eu d'incidents sur l'effectif total de l'hôtel. Ce dernier compte 250 employés dont 40 managers et 10 expatriés occupant des postes stratégiques. Par rapport au département RH, une importance capitale lui a été accordée en consacrant huit personnes gérant les équipes de l'hôtel. En plus de la DRH, le département dispose d'une responsable de formation, un responsable de recrutement, deux agents administratifs, une infirmière et une responsable d'action sociale.

Cas FMH 11

FMH 11 est une filiale de la multinationale hôtelière américaine GHI 11 qui a ouvert ses portes à Fès en 2016. L'établissement draine une clientèle de luxe assoiffée à l'architecture mauresque, aux sports de dernière génération et aux loisirs. La filiale compte 192 collaborateurs dont 29 managers et un seul expatrié occupant le poste de directeur général de l'hôtel. La gestion de la crise en termes d'effectif de l'établissement à une période où l'activité hôtelière est très faible, voire inexistante a imposé le remerciement de 72 employés après la fin de leurs contrats. Le département RH prend en charge sept postes (la DRH, HR supervisor, HR coordinator, HR premium assistant manager, HR training, une infirmière prenant en charge la médecine de travail et un chauffeur).

Cas FMH 12

FMH 12 est une filiale appartenant à la chaîne hôtelière indienne FMH 12 présente au Maroc à la ville de Marrakech depuis 2019. C'est principalement un segment d'une clientèle de luxe recherchant le calme et un service de luxe qui y séjourne. L'effectif de l'hôtel tourne autour de 160 collaborateurs dont 25 managers et deux expatriés sans aucun départ pré-Covid. Le nombre de personnes recrutées en CDI représente le tiers du personnel mais ce chiffre a tendance d'augmenter avec le développement du taux de fréquentation de l'hôtel. Le

département RH comprend une DRH, un administrateur RH, un coordinateur, un responsable développement et une infirmière.

Cas FMH 13

FMH 13 est un complexe hôtelier situé à Marrakech dépendant d'une chaîne hôtelière émiratie ayant fait son entrée au Maroc depuis 2019. Cet hôtel s'adresse à une clientèle admirant les palmeraies et les amateurs du golf. La mobilisation de 500 collaborateurs comprenant 70 managers et 16 expatriés est un véritable challenge pour le complexe qui comprend deux hôtels avec des offres aussi diversifiées que luxueuses. L'ensemble des collaborateurs ont des contrats CDI donc aucun n'a été remercié à cause de la crise sanitaire. Pour le département RH, huit personnes travaillent au service des ressources humaines (le DRH, une directrice L&D, deux coordinateurs RH, une coordinatrice learning and development, une assistante L&D, un infirmier et un responsable moyens généraux. C'est aussi l'une des rares filiales des multinationales hôtelières qui disposent d'une direction à part entière de formation et de développement du personnel.

Cas FMH 14

FMH 14 est une filiale marocaine sous l'exploitation du groupe hôtelier américain GHI 14. Depuis son ouverture en 2019 qu'elle propose ses services à une clientèle d'affaires et de loisirs. L'hôtel dispose de 180 collaborateurs, 14 managers et 2 expatriés en excluant une dizaine de départs suite à la pandémie Covid-19. Le département RH inclut la DRH et une assistante prenant en charge la gestion des ressources humaines de l'hôtel.

Il est à signaler que toutes les filiales faisant partie de notre enquête disposent d'un mode d'exploitation basé sur des contrats de gestion à renouveler par le siège. Il ne s'agit en aucun cas d'investissements directs étrangers ou de franchise en vue d'une exploitation des renommées des marques.

2. La posture épistémologique et le positionnement méthodologique inhérent à l'étude qualitative

2.1 Les choix épistémologiques des études empiriques

2.1.1 Le recours à un positionnement épistémologique aménagé

Plusieurs questionnements forment le raisonnement épistémologique mettant en avant les objectifs d'une recherche empirique légitime en nous fondant sur des résultats qu'il convient

d'expliquer, de comprendre ou de construire (Martinet, 1990). Pour Grawitz (1996), « *Toute recherche doit se positionner dans le champ sur lequel elle est ancrée* ». Ainsi, il existe trois approches justifiant le choix du recours à un positionnement épistémologique faisant un consensus par la communauté scientifique (Burrell et Morgan, 1979).

-Le positivisme :

Dans le paradigme positiviste, la réalité est régie par des lois universelles et des causes réelles créées par le biais des observations effectuées, des conjectures, des théories et non pas des préférences personnelles des observateurs (Le moigne, 1995). Développé essentiellement par Auguste Comte, le cadre épistémologique positiviste a longtemps dominé les sciences à partir de la seconde moitié du XIX^{ème} siècle. A cette époque, la science est envisagée comme un ensemble de connaissances et d'études d'une valeur universelle, caractérisée par un objet et une méthode déterminée, et fondée sur des relations objectives vérifiables. En admettant que la réalité existe en soi, le principe ontologique stipule une recherche consciente du réel (David, 1999).

Si la construction du réel se concrétise par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective du monde, l'indépendance entre le sujet observant ou expérimentant un phénomène et l'objet de recherche est évidente. Le chercheur fait appel à sa cognition individuelle la conduisant à respecter les principes d'objectivité de la réalité sans aucune modification apportée à la nature de l'objet observé (David, 1999). A ce titre, Popper (1991) décrit une connaissance empruntant une logique objective comme une réalité complètement indépendante ne se rapportant à aucune prétention, croyance ou modification de son objet de recherche. L'objectif ultime du chercheur repose à cet effet sur l'identification des causes des observations effectuées convergeant vers la neutralité du sujet observant.

-L'interprétativisme :

D'après Geertz (1973), l'objectif de cette démarche est d'appréhender un phénomène et non pas le prédire⁹⁷. Elle permet de mettre en avant l'interdépendance et l'interactivité de l'activité du sujet et de l'objet étudié visant à développer une compréhension des intentions et des motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale (Hudson et Ozanne, 1988). D'après Husserl (1970), la connaissance provient de l'expérience de la vie. Cette connaissance est issue également par la signification partagée par différents sujets produisant un consensus sur une situation. Ces sujets contribuent à rendre la réalité plus

⁹⁷ Cela rejoint le concept de phénoménologie impliquant une compréhension et une immersion dans le phénomène étudié.

objective bien qu'elle s'appuie sur des expériences humaines (Sandberg, 2005). Il s'agit dans ce cadre « d'une réalité objective intersubjective » d'une situation dépendant des interprétations des expériences que les différents sujets ont de la situation⁹⁸. En empruntant cette voie, il ne s'agit pas de découvrir la réalité mais d'organiser un monde expérientiel du chercheur nourrie de son intention dans la construction des connaissances produites (Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006).

En outre, il arrive fréquemment de décrire d'une manière détaillée les connaissances générées compte tenu du matériau utilisé basé sur des guides d'entretiens et l'objectif de la recherche axée sur la communication des flux d'informations appropriés au critère de la phénoménologie (Geertz, 1973). La difficulté qui se pose est le fait de conjuguer la subjectivité phénoménologique et l'objectivité scientifique, même si ça paraît paradoxal d'objectiver une expérience humaine marquée par un degré important de subjectivité. A cet effet, il incombe au sujet interprétant de faire preuve de grandes capacités en termes d'empathie et de contamination pour interpréter les propos des acteurs avec lesquels il entre en relation pour comprendre la réalité que transmet le cercle herméneutique comme étant des sujets actifs interprétants de l'objet de recherche (La ville, 2000).

-Le constructivisme

Selon la conception constructiviste, la connaissance est plutôt un processus qu'un résultat (Piaget, 1970). Cela correspond aux deux paradigmes liés à l'interprétativisme et au constructivisme qui s'appuient sur le principe de l'expérience du réel et une interdépendance entre le sujet et l'objet de recherche (Perret et Séville, 2007). Toutefois, un chercheur recourant au paradigme constructiviste se doit s'impliquer dans un projet de connaissance et non pas dans un objet à connaître séparé de son expérimentateur (Le Moigne, 1994). La création des connaissances est tributaire d'une réalité socialement construite en développant des interactions entre les acteurs créant une signification intersubjectivement partagée (Berger et Luckman, 1966). Les différentes significations partagées entre les individus traduisent les situations vécues et attribuent par conséquent de multiples sens à leurs expériences et à l'objet de recherche (Avenier, 2011). Pour certains chercheurs constructivistes, le principe d'action intelligente est adopté en jouant simultanément les rôles de concepteur, observateur et modélisateur (David, 1999). Seul le recours aux représentations faites de la réalité et à l'interaction sujet-objet qui construisent la connaissance. Le critère d'enseignabilité demeure

⁹⁸ GAVARD PERRET Marie-Laure et al « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse, publié par Pearson France, édition 2012, P38.

de ce fait intimement lié aux objectifs fixés par le chercheur, à la faculté d'interprétation des résultats générés et de sa compréhension dans un contexte donné (Le Moigne, 1990).

Le tableau ci-dessous résume les spécificités des différents positionnements épistémologiques adoptés par les chercheurs. La mobilisation d'un positionnement aménagé (Thiétart, 1999; Miles et Huberman, 2003) peut servir d'atout pour concevoir une méthodologie concordant avec la nature de l'étude menée. La maturité de la recherche peut l'inscrire dans un positionnement épistémologique « multi paradigmes » sans forcément s'isoler dans l'un des paradigmes si une réconciliation des trois logiques est jugée possible (Thiétart et coll., 2003).

Tableau 17: Tableau : Paradigmes épistémologiques de la recherche

Principes épistémologiques	Paradigmes		
	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
La nature de la connaissance produite	Indépendance du sujet et de l'objet	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse « intentionnaliste » Le monde est fait de possibilités	
		La réalité est perçue et non immuable / interprétée par un sujet connaissant	Co-construction de sujets en interaction.
Statut privilégié de la connaissance	La découverte L'explication	La compréhension	La construction
Les critères de validité de la connaissance	Vérifiabilité : Confirmabilité Réfutabilité	Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Enseignabilité

Source : Girod-Séville et Perret (1999)

Selon le Moigne (1990), il s'agit « d'interpréter un comportement en le rapportant à ses finalités ». Pour découvrir la réalité du degré d'efficacité des pratiques RH transférées, il s'avère judicieux de comprendre la réalité en recourant à l'interprétativisme. A cette étape, nous passons à un paradigme constructiviste axé sur des perceptions intentionnelles, la dépendance sujet-objet et le critère d'enseignabilité (Le Moigne, 1990) à un paradigme positiviste caractérisé par une plus grande objectivité en empruntant une vision déterministe de la réalité par le biais d'adoption d'une démarche causale suscitant l'explication (Evrard et al, 2003). Le recours au positivisme est justifié par la détermination du degré d'efficacité des pratiques RH transférées en optant pour un paradigme tendant vers l'objectivité (D'Amboise, 1996).

Comme a été souligné par Perette (1999), nous estimons que notre rôle en tant que chercheuse est de découvrir cette réalité telle qu'elle est et de la comprendre en toute neutralité. Nous visons à travers le recours à un positionnement aménagé une complémentarité entre les différentes logiques (Miles et Huberman, 2003) afin de mener à bien les études empiriques réalisées dans le cadre de notre projet de thèse.

2.1.2 La mobilisation des méthodes mixtes

Nous avons fait le choix de combiner les deux méthodes en menant des enquêtes empiriques oscillant les traits dominants du positionnement aménagé : une enquête qualitative exploratoire basée sur l'interprétativisme et le constructivisme et une enquête quantitative confirmatoire mobilisant le paradigme positiviste. Il s'agit dans ce cadre de distinguer les principales différences entre l'approche qualitative et quantitative (Grawitz, 1993) et comment elles s'adaptent à chacune de nos deux études.

Notre première enquête empirique s'inscrit dans une démarche qualitative à visée exploratoire (Yin, 1989 ; Wacheux, 1996). Ce choix s'explique par la nature de l'objet et la problématique de recherche à traiter. Comme notre problématique est axée sur le management international, le choix d'une approche qualitative semble une évidence. A ce sujet, Vernon (1994) souligne que « *les travaux les plus significatifs proviennent souvent des chercheurs qui ont sondé en profondeur le comportement des entreprises* ». Cela dépend de la nature du thème et de son degré de contextualité.

L'analyse qualitative contribue à une émergence de sens (Paillé et Muchelli, 2003) privilégiant en cela une attitude naturaliste, se donnant pour visée première de fournir des descriptions détaillées des sujets et phénomènes considérés dans leur contexte naturel. Parmi les avantages de l'approche qualitative c'est qu'elle exige au chercheur une richesse de connaissances orientant sa réflexivité (Miles et Huberman, 2003). Selon Miles et Huberman (1991), « *les données qualitatives se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres* ».

Comme précise Brbet (1988), « *le problème du psychologue social, pour le dire carrément, consiste à se demander s'il sait ce qu'il cherche ou s'il cherche à savoir* ». Avant d'accéder au terrain, un chercheur qualitatif prend le cadre conceptuel comme un point de départ. Nous nous sommes référées à une revue de littérature riche pour appréhender les différents concepts et théories liés au sujet de notre recherche. Ce cadre conceptuel et les propositions formulées sont jugés provisoires car nous avons anticipé la possibilité de se trouver face à d'autres informations en explorant le terrain. De plus, un manque de consensus entre les chercheurs a été relevé d'un contexte à un autre et qui implique une immersion engageant les

acteurs à spécifier de près l'objet de recherche. Paillé et Mucchielli (2016) conçoivent l'étude qualitative comme « *une qualité, une dimension, une extension, une conceptualisation de l'objet* ». Il nous paraît légitime d'y recourir en raison des besoins de compréhension de plusieurs aspects liés à notre problématique⁹⁹.

Par conséquent, le processus et le matériau qualitatif influence le contenu théorique acquis. Dans la même veine, la subjectivité du chercheur et des résultats est intimement liée à l'approche qualitative en raison de la place nodale accordée à l'interprétation du chercheur et celles des sujets (Erickson, 1986). Cette capacité interprétative qui repose largement sur la compréhension et la description plutôt que le test et l'explication permet une prise en compte de la complexité des situations étudiées. Pour Coutelle (2005), c'est « *une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène* ». Ces capacités dont tout chercheur doit faire preuve à l'heure actuelle sont renforcées grâce aux possibilités de traitement statistique des données qualitatives en suivant des démarches exploratoires (Brabet, 1988).

Suivant la même logique, Thietart (2011) affirme l'utilité de l'enquête quantitative quand un chercheur souhaite vérifier sur le terrain un objectif d'ordre théorique ou méthodologique. Compte tenu de l'orientation de notre recherche, notre cadre empirique s'appuie en grande partie sur l'enquête qualitative visant l'exploration pour comprendre le phénomène du transfert des pratiques RH au Maroc. Selon Brabet (1988), l'étude qualitative est liée à l'exploration contrairement à l'étude quantitative qui se base essentiellement sur la vérification. Pour Van Maanen (1979), « *les méthodes qualitatives représentent un mélange de rationalité, de sérendipité et d'intuition dans lequel les expériences personnelles du chercheur sont souvent des événements clés à être interprétés et analysés comme des données. Les investigateurs qualitatifs tendent à dévoiler les processus sociaux plutôt que les structures sociales qui sont souvent les points de focalisation des chercheurs quantitativistes* ».

Le recueil, l'analyse des données et l'insertion des résultats des deux études qualitative et quantitative constitue l'ensemble d'étapes caractérisant les méthodes mixtes (Tashakkori et Creswell, 2007). Cette double étude instaure des liens entre les différentes composantes en mesure de répondre à notre problématique.

⁹⁹ Il s'agit de s'approcher des acteurs du terrain pour comprendre le contexte local marocain en lien avec le transfert des pratiques RH, les effets de la situation pandémique, les pratiques RH les plus transférées, les déterminants des relations sièges-filiales et le rôle du marketing RH dans la favorisation des pratiques RH transférées, etc.

2.1.3 Le mode de raisonnement distinct

La construction de la connaissance s'impose comme une suite logique au positionnement épistémologique choisi et donc à l'approche qualitative ou quantitative liée à la nature du thème traité. En effet, il existe trois modes de raisonnements qu'un chercheur peut adopter suivant l'approche méthodologique choisie soit la logique inductive, déductive ou abductive.

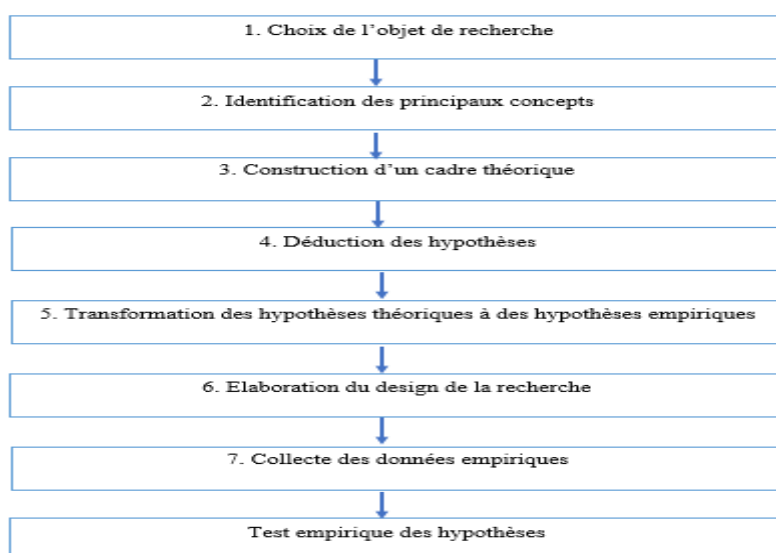
Le principe de l'induction stipule un passage des énoncés singuliers à des énoncés généraux par inférence inductive. Selon Chalmers (1987), il s'agit de passer des faits observés vers des lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes permettant ultérieurement la déduction et l'explication. Selon Morfaux (2011) : « *une inférence conjecturale inclut la régularité observée de certains faits à leur constance et la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure* ». Cela dit, le chercheur peut opter pour toutes les observations de la réalité à venir, et ce dans différentes conditions afin d'étudier des processus théoriques ou des phénomènes rarement abordés empiriquement. C'est une démarche par exploration qui s'avère utile pour des chercheurs rencontrant des difficultés pour formuler des hypothèses initiales.

Au contraire de l'induction, la démarche déductive va du général au particulier, du principe à la conséquence. C'est aussi une démarche qui part d'hypothèses du modèle ou de théories déjà éprouvées dont les résultats ou les conclusions sont connus dans d'autres études (David, 1999). Pour Grawitz (2000), la vraisemblance des hypothèses dans la phase de conclusion est tributaire de la capacité du chercheur à formuler des hypothèses vraies au commencement, ce qui qualifie la logique de raisonnement déductif comme un moyen de démonstration de la réalité.

Notre posture mixte impliquant un processus d'exploration et de test détermine notre orientation vers un mode de raisonnement adoptant une démarche abductive cherchant la compréhension, la construction et le test des connaissances (Blaug, 1982). Comme défini par Koenig (1993) : « *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* ». La généralisation des résultats est donc réalisée de manière itérative par abduction à partir de lectures attentives répétées du matériau empirique jusqu'à la construction d'un nouveau sens à la lumière des connaissances théoriques préalablement exploitées (Yanow, 2006).

La démarche que nous avons adoptée s'inscrit dans une logique ayant comme point de départ la conception des propositions issues de la revue de littérature et de l'enquête qualitative suivie de la conception d'un modèle et des hypothèses à tester. La formulation des hypothèses a pour principal objectif de déduire des conséquences observables et plus claires pour expliquer un phénomène et confirmer ou infirmer les hypothèses initiales. Pour atteindre ce résultat, nous avons mobilisé la démarche hypothético-déductive servant à éprouver la réalité en considérant des objectifs théoriques ou méthodologiques (Thietart, 2011). La procédure à appliquer est en huit étapes classiques, telles qu'elles sont définies par Evrard et al, 1997 ; Saunders et al, 2003 :

Figure 11: Les étapes classiques de la démarche hypothético-déductive



Adapté de Evrard et al, 1997 ; Saunders et al, 2003

Les règles sont construites à partir des hypothèses et de la génération des connaissances (David, 1999). L'exploration du phénomène suivant une démarche abductive et en adoptant une démarche hypothético-déductive confrontant les hypothèses à la théorie (Koenig, 1993) semble les choix les plus appropriés par rapport à la nature de notre recherche.

2.2 Les choix méthodologiques inhérents à l'étude qualitative

2.2.1 La stratégie de la recherche fondée sur la méthode des cas

Le choix d'une méthodologie qualitative visant l'exploration dans le champ du management international est largement recommandé par les chercheurs vu la pertinence d'informations qu'elle procure à l'objet d'étude. C'est le cas de notre thématique qui a pour principal objectif d'examiner les variables contextuelles et l'importance des relations siège-filiales afférentes au

phénomène du transfert des pratiques RH dans les filiales des multinationales. A ce titre, la complexité de ce phénomène nous a guidé vers une stratégie permettant l'accès au réel et fondée sur la méthode des cas (Yin, 1994). Selon Ghauri (2004), c'est la méthode qui convient au mieux aux chercheurs spécialisés dans le champ du management international. Pour sa part, Vernon (1994) conçoit que toute étude des comportements des entreprises doit être réalisée en profondeur pour cerner les données non observables et pouvoir les interpréter. Ainsi, la définition de la méthode des cas qui fait consensus est celle de Yin (2003) qui stipule qu'une étude de cas est *« une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain dans son contexte réel, qui s'intéresse à une situation où les frontières entre le phénomène et le contexte sont clairement évidentes, et utilise de multiples sources de données »*.

Des instruments pertinents en matière d'acquisition des informations clés constituent une nécessité impérieuse pour une effective immersion du chercheur dans le phénomène étudié. Cette logique suit la même voie que la posture interprétativiste en rassemblant des sources de données débouchant sur la comparaison entre plusieurs cas (Walsham, 1993). Dans une recherche tendant à des explications fournies par des acteurs du terrain et la compréhension des faits, il est utopique de penser que le recours à une enquête par questionnaire semble approprié pour cerner les axes saillants du phénomène en question (Lofland et Lofland, 1984 ; Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003).

Si l'on utilise la méthode des cas et plus précisément l'étude de cas multiples, c'est qu'elle doit répondre au sujet de la recherche et le comprendre sur le terrain d'étude. Yin (1990) a déjà conduit sa réflexion sur l'intérêt de la méthode des cas quand la problématique est centrée sur « le pourquoi » ou « le comment » d'un phénomène ». En l'absence d'une unanimité en termes d'harmonisation internationale des pratiques RH, des pressions du contexte local et de l'ultime besoin d'appréhender les relations liant les sièges à leurs filiales, cette méthode est jugée opportune au champ de la GRH reposant sur sa capacité à explorer les processus sociaux tels qu'ils se produisent dans l'organisation (Hartley, 1994). Nous envisageons à travers une nomenclature de questions adressées aux DRH des filiales des multinationales hôtelières implantées au Maroc de recueillir des réponses tirant leurs origines des différents processus de transferts des pratiques RH. Comme notre question de recherche vise à comprendre des dynamiques présentes au sein des environnements spécifiques (Eisenhardt, 1989), nous privilégions une étude multi-cas des filiales oeuvrant sur le marché hôtelier marocain pour identifier au mieux les points communs et les disparités en termes des variables clés de notre étude.

2.2.2 La collecte et les modalités d'analyse des données qualitatives

Si une recherche est basée sur une méthode qualitative s'inscrivant dans un positionnement aménagé basé sur une posture interprétativiste, c'est qu'elle doit viser une compréhension du phénomène étudié et une curiosité étendue de la part du chercheur (Kaufman, 2016). Les objectifs de la recherche conduisent un chercheur s'appuyant sur des méthodes qualitatives à définir et à exploiter à bon escient un ensemble de techniques de collecte primaires et secondaires. Il convient à cette étape de choisir parmi les principaux modes de collecte des données ceux les plus appropriés à l'étude empirique et les plus riches en informations pour faciliter le traitement, la compréhension et l'analyse du phénomène en question.

2.2.2.1 Le choix du guide d'entretien semi-directif

La collecte des données qualitatives se base essentiellement sur des données primaires tirées des entretiens individuels, des entretiens de groupes, de l'observation participante et de l'observation non participante. Dans ce genre d'études, le chercheur occupe une position phare en termes d'interaction avec les sujets sources des données et de sa capacité à les collecter. Dans notre étude, nous avons focalisé notre choix sur l'entretien comme une technique amplement exploitée dans les sciences de gestion permettant de produire un discours sur un thème donné à partir d'une interaction verbale.

Afin de mieux explorer le sujet et favoriser notre immersion dans le phénomène, nous avons opté pour des entretiens individuels plutôt que pour des entretiens de groupes (Bristol et Fern, 2003). Nous ne nions pas l'efficacité des entretiens de groupes qui est tributaire de l'interaction entre les membres du groupe et de réflexivité liée à la problématique du sujet (Bouchard, 1976). Par ailleurs, notre objectif est d'appréhender les particularités du transfert des pratiques RH par rapport à chaque cas étudié. A notre sens, c'est la méthode la plus appropriée pour appréhender les comportements des individus (Jolibert et Jordan, 2011).

Dans notre cas, ces comportements se reflètent en termes de relations entretenues entre les sièges des multinationales hôtelières enquêtées et les filiales marocaines. La compréhension de ces comportements nécessite la conduite des entretiens individuels en allouant une importance à chaque cas séparément de l'autre. De plus, il s'avère difficile de rassembler les DRH des filiales des multinationales hôtelières implantées au Maroc pour des questions de disponibilité et de compétitivité acharnée marquant le secteur étudié, ce qui peut restreindre les dires des participants à cet entretien de groupe (Rubin, 1995). En effet, c'est le degré de directivité ou d'intervention de l'enquêteur qui précise le type d'entretien adopté et qui le

pousse à s'inscrire dans une étude à caractère directif, semi-directif ou non directif (Gagnon 2012, Gavard-Perret et al. 2012).

Dans un guide d'entretien non directif, l'enquêteur détermine le sujet de ses investigations tout en maintenant intactes la liberté du répondant et la flexibilité de l'interview. Cette posture instaure une dynamique où l'enquêteur s'engage dans la définition d'une consigne provoquant l'engagement de l'enquêté et à laquelle s'articule les différentes facettes de la problématique de la recherche. L'objectif est de concrétiser une dynamique de conversation plutôt que des réponses mécaniques aux questions. De même, il est admis que les protocoles qualitatifs de collecte de données à caractère non-directif permettent de recueillir plus librement et plus spontanément un nombre étendu d'informations.

A cet égard, Stake (1995) souligne qu'il implique à l'enquêteur de disposer d'une sagacité le qualifiant à poser les bonnes questions et à spécifier les besoins concernant les données requises. La forme d'entretien non directif ne semble pas appropriée pour notre étude du fait qu'elle génère des flux d'informations très importants qui pourraient restreindre l'accès aux connaissances désirées. L'absence d'une discussion encadrée ne permet pas au chercheur de se mettre à la place de la personne interviewée (Baumard et al, 2007). A contrario, un entretien directif s'apparente à un questionnement bien précis en privilégiant des questions courtes (Wacheux, 1996), ce qui ne nous semble pas utile et limite la liberté du répondant par rapport à des détails liés aux questions posées.

Dans notre étude qualitative, nous avons tenu à un caractère semi-directif grâce à un niveau de structuration d'interaction situé entre les deux formes extrêmes des entretiens individuels directifs et non directifs. C'est le type d'entretien le plus adopté en sciences de gestion et qui procure une mosaïque de sources d'informations dans le cadre d'études de cas multiples (Yin, 1993). Le choix d'un caractère semi-directif est aussi justifié par le besoin d'émettre des jugements précis en lien avec les relations sièges-filiales des multinationales hôtelières enquêtées en présence des facteurs locaux particuliers aux environnements de chaque filiale. De plus, le guide d'entretien semi-directif rend possible une certaine flexibilité pour des résultats non anticipés. Le chercheur peut se permettre de ne pas respecter l'ordre des questions, de relancer son répondant et de poser d'autres questions constituant une suite logique aux réponses confiées à l'enquêteur et au développement des thématiques discutées.

Cette flexibilité se penche sur des stratégies d'analyses comparatives des réponses des enquêtés en complétant le guide d'entretien avec d'autres questions pour de plus amples informations à explorer (Merton, Fiske et Kendal, 1990). Cette comparaison est la résultante

d'un effort de formalisation du chercheur des différentes logiques associées aux réponses des interviewés (Gavard-Perret et al. 2012).

2.2.2.2 Présentation des thèmes des entretiens semi-directifs

Le choix de l'entretien individuel a permis d'aborder des thèmes de recherche structurés et intimement liés au protocole qualitatif (Merton, Fiske et Kendal, 1990). Compte tenu de la pertinence de l'étude exploratoire, les questions doivent procurer les connaissances requises en vue d'affiner la compréhension du sujet de la recherche. Ainsi, la structuration du guide d'entretien par le biais des thèmes est un levier clé de recherche des réponses à la problématique posée (Hlady-Rispal ; 2002). Pour ce qui est entretien semi-directif, il sera étalé sur plusieurs axes concourant fondamentalement à comprendre le processus que traverse le transfert des pratiques de GRH en provenance de la compagnie mère, les mécanismes et les modes utilisés ainsi que les différentes interactions entre le siège et la filiale.

La question de recherche est donc répartie en un ensemble de questions par thèmes en fonction des connaissances que l'enquêteur cherche à obtenir (Mason, 2002). Nous avons dans ce cadre orienté tous les thèmes vers la problématique de notre recherche et nous nous sommes aussi basée sur les propositions de recherche formulées à l'issue de notre revue de littérature afin de traiter les points saillants auxquels nous souhaitons apporter des réponses. Dans cette optique, notre guide d'entretien se veut une source primaire de collecte des données qualitatives sur le phénomène du transfert des pratiques de GRH transférées dans les filiales des multinationales hôtelières opérant au Maroc. Sur la base de la problématique et des propositions de la recherche, le guide d'entretien a été structuré en six principaux thèmes.

Tableau 18: Présentation des thèmes abordés dans le guide d'entretien

Thèmes	Propositions associées	Aspects abordés
I- L'importance accordée à la GRHi par la multinationale hôtelière	Le transfert des pratiques RH prend davantage d'ampleur dans les filiales des multinationales et son importance diffère d'une pratique RH à une autre.	-La relation spécificités du secteur hôtelier-les pratiques RH adoptées. -L'ampleur du transfert des pratiques RH par les EMN hôtelières. -Les best practices RH transférées par les sièges des EMN hôtelières.
II- Typologies des pratiques de GRH transférées dans les filiales marocaines des multinationales hôtelières		-Les pratiques RH les plus transférées en termes de : ➤ Formations ➤ Pratiques liées à la gestion de la diversité (approche genre, d'insertion professionnelle des personnes handicapés et d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée) ➤ Pratiques liées à la sécurité et au bien-être du personnel (l'empowerment, la reconnaissance et la sécurité du personnel)

III-Le degré d'autonomie des filiales des EMN hôtelières	Les distances entre le pays d'origine et le pays d'accueil de la multinationale impactent directement les relations siège-filiales et transforment les processus de transferts des pratiques RH dans les filiales des multinationales.	-Les différentes distances culturelles, sociales, institutionnelles, économiques, technologiques ou relatives aux caractéristiques du secteur d'activité entre le pays d'origine et le pays d'accueil de la filiale -L'impact de la crise sanitaire sur la dynamique du transfert des pratiques RH - La centralisation versus l'autonomie des pratiques selon les caractéristiques du contexte local - Les incidences du choix de la stratégie d'internationalisation sur le processus du transfert des pratiques RH dans les filiales
Thème IV- Les alternatives managériales à la contextualité des filiales		- Les approches d'internationalisation les plus appropriées aux pratiques RH transférées dans les filiales - Les marges de manœuvres facilitant le processus de réception des pratiques RH dans les filiales -La culture organisationnelle et l'apprentissage interculturel comme facilitateurs du transfert des pratiques RH
ThèmeV-Les déterminants des relations siège-filiales impactant le processus du transfert des pratiques RH	Les déterminants des relations siège-filiales ne sont pas statiques, elles changent en fonction de l'importance accordée à chacune des pratiques RH transférées.	-Organisation en sièges régionaux versus relations directes des filiales avec leurs sièges. - Le rôle de la coordination siège-filiale dans la favorisation du processus du transfert des pratiques de GRH dans les filiales -Les principaux mécanismes utilisés par les multinationales pour diffuser les pratiques de GRH dans votre filiale -Les efforts entrepris par les filiales pour réussir le processus du transfert -Les mécanismes de contrôle régissant les rapports entre les sièges et les filiales -La contribution du transfert des pratiques RH à la reformulation de la stratégie RH émergente
Thème VI- Le rôle du marketing RH dans le soutien de la pertinence des relations sièges-filiales et l'efficacité des pratiques RH transférées	Les caractéristiques des relations sièges-filiales et de l'offre Marketing RH accompagnant le processus du transfert concourent à la détermination des degrés d'efficacité de chaque pratique RH transférée	-L'impact de l'offre marketing RH sur les comportements des collaborateurs en termes d'adoption des pratiques transférées. -Les rôles des sièges des multinationales, des sièges régionaux et des filiales dans le développement de la capacité absorptive de ces pratiques par les collaborateurs -Les modes d'expression de la motivation par la capacité d'absorption -Les différentes perceptions de l'efficacité des pratiques RH par les DRH -Les différents outils de mesure des degrés d'institutionnalisation des pratiques RH -Les perspectives d'amélioration des pratiques RH transférées

Selon Jolibert et Jordan (2011), les raisons qui amènent un chercheur à conduire un entretien semi-directif sont centrées autour de quatre parties fondamentales (l'introduction, le centrage du sujet, l'approfondissement et la conclusion). Ainsi, nous avons conçu un thème introductif sur le thème général de l'étude qualitative en choisissant le cas du secteur hôtelier. Cette phase s'est inscrite dans une posture visant la familiarité avec le sujet traité.

Dans cette optique, c'est à partir du deuxième thème que nous commençons d'approcher le vif de notre étude en cherchant à identifier les pratiques RH les plus transférées par les sièges des multinationales hôtelières. En effet, la phase d'approfondissement des réponses est présente dans les quatre derniers thèmes qui suivent pour approfondir le discours sur la problématique de la recherche.

A ce titre, nous avons choisi d'aborder minutieusement les différents facteurs ayant un impact sur le transfert des pratiques RH sur le plan contextuel et leurs effets sur la définition des stratégies d'internationalisation des pratiques RH. Il est évident que ces facteurs affectent le transfert, ce qui nous a rendu curieuse de savoir les pratiques RH les plus touchées par les facteurs contextuels propres à chaque filiale.

Ensuite, nous avons enchaîné cette phase d'approfondissement par un thème plus axé sur des solutions auxquelles recourent des multinationales pour remédier à des particularités locales des filiales marocaines susceptibles de bloquer les processus de transferts en leurs seins. A ce niveau, nous avons jugé nécessaire de comprendre les orientations des filiales en termes de convergence, de divergence ou d'hybridation des pratiques RH transférées. De surcroît, il est demandé de recueillir auprès des DRH les marges de manœuvres qu'ils détiennent en cas de non convenance des pratiques RH transférées à leurs contextes locaux. Cela devait être complété par les différentes initiatives prises par les multinationales en termes d'inculcation des notions de culture organisationnelle et de management interculturel.

A ce niveau, nous n'avons pas voulu manquer de profonds détails sur les relations sièges-filiales. Il s'agit d'un ensemble de déterminants traduits par des relations directes ou par l'intermédiaire des sièges régionaux en termes de coordination, de contrôle, des mécanismes de transfert, des efforts des filiales et leurs effets sur la reformulation de la stratégie RH émergente.

Le dernier thème se veut une mise en évidence entre le marketing RH, les relations sièges-filiales et l'efficacité des pratiques transférées. Il est considéré comme une résultante des différents comportements face aux contextes locaux des filiales qui les distinguent de ceux de leurs sièges. Cela dit, nous avons insisté sur l'attractivité de l'offre RH, ses impacts sur la motivation par la capacité d'absorption et les outils de mesure des degrés d'institutionnalisation des pratiques transférées pour parvenir à situer leur efficacité.

A l'issue de toutes ces questions relevant de la phase du centrage du sujet et d'approfondissement, vient la conclusion qui consiste à demander aux répondants de parler

des différentes améliorations requises au sujet du transfert des pratiques RH et à ajouter d'autres détails en rapport avec les questions posées. Ces informations nous ont permises de dégager d'autres connaissances que nous avons ajoutées aux deux parties précédentes (centrage du sujet et approfondissement).

2.2.2.3 Le déroulement des entrevues

Après avoir défini le secteur concerné par notre enquête qualitative et les profils de nos répondants, nous avons procédé à l'envoi d'une lettre de participation à une recherche doctorale aux DRH des filiales des grandes multinationales hôtelières au Maroc. Les mails et les messages sur le réseau social professionnel linkedin ont constitué des outils incontournables pour éclaircir la finalité de l'étude et leur rôle indispensable dans la production des connaissances liées au terrain d'étude. C'est par le biais de cette démarche et de notre réseau de contacts que nous avons réussi à décrocher des rendez-vous avec les quatorze DRH constituant notre échantillon. Après avoir reçu la confirmation de ces DRH, nous avons envoyé les guides d'entretien une semaine à l'avance pour prendre connaissance des questions auxquelles ils sont sensés répondre. Comme ils sont tenus connaître le cœur de notre sujet sur un plan théorique, nous avons jugé utile de leur envoyer le résumé de notre thèse à partir des principaux résultats théoriques dégagés.

Selon Cong (2008), l'interview permet une rencontre sociale débouchant sur une interaction entre l'interviewer et l'interviewé en nous basant sur une liste de questions associées au sujet de l'enquête. Comme nous concevons cette interaction sociale comme la pierre angulaire de réussite de l'enquête qualitative, nous avons privilégié la conduite des entretiens face-à-face malgré les conditions sanitaires liées à la pandémie de la Covid-19 restreignant les déplacements à d'autres villes autres que la ville de résidence. Nonobstant cela, il nous est parvenu de faire des entretiens dans les bureaux de travail des DRH de sept filiales des multinationales hôtelières se trouvant à Marrakech, Tanger et Fès. Comme elle est la capitale touristique du Maroc, nous avons misé sur la ville de Marrakech et nous avons reçu l'accord de nous accueillir dans le lieu de travail de cinq DRH. Avec la révolution de l'utilisation des outils de visioconférences, nous avons fixé des créneaux correspondant aux disponibilités de nos participants et nous avons tenu de leur envoyer les liens des réunions un jour avant pour confirmer définitivement leurs engagements.

A chaque début d'entretien, nous rassurons les DRH de la confidentialité des noms des filiales et de notre sens éthique vis-à-vis leurs réponses se rapportant à des pratiques RH ou à des services particuliers les distinguant des autres existant sur le marché marocain. Nous

avons affecté des nouvelles dénominations aux filiales cibles afin de ne pas risquer par effet d’oubli de les comprendre dans les retranscriptions. Nous les avons donc communiquées à nos répondants et nous les avons utilisées tout au long des entrevues.

Avant de nous pencher sur le thème introductif, nous avons demandé la possibilité d’enregistrer les entrevues à l’aide d’un magnétophone pour nous faciliter leur retranscription. En parallèle avec les enregistrements, la prise de notes était toujours au rendez-vous pour organiser au mieux le discours, les relances et l’ordre des questions. Cette méthode nous a aussi permis de maintenir un fil conducteur tout au long des entrevues et de poser des questions en lien avec les axes développés. Parmi les quatorze DRH, seulement un seul qui a exprimé sa réticence par rapport à l’enregistrement de l’entretien, mais qui nous a reformulé ses propos à maintes reprises pour alléger la mission d’une prise de notes efficace.

Il est communément admis qu’aucune étude qualitative ne peut échapper à la contrainte de longueur des entrevues et des flux de données qu’elles procurent. Dans le tableau ci-dessous, nous récapitulons le temps imparti à chacune des quatorze entrevues avec les DRH enquêtés.

Tableau 19: Durée des entrevues déroulées avec les DRH des filiales des multinationales hôtelières

Filiales des multinationales hôtelières	Durée des entrevues
FMH 1	193 min
FMH 2	170 min
FMH 3	136 min
FMH 4	110 min
FMH 5	144 min
FMH 6	95 min
FMH 7	132 min
FMH 8	120 min
FMH 9	89 min
FMH 10	100 min
FMH 11	134 min
FMH 12	125 min
FMH 13	112 min
FMH 14	70 min

La somme des durées des entrevues de l’ensemble des filiales enquêtées donne 1730 min. Cela dit, près de 29h ont été consacrées aux entretiens avec une durée moyenne de 2h05 min réparties entre des entretiens face-à-face et des visioconférences.

Après la fin de chaque entretien, nous avons procédé à une retranscription ubique qui a pour vocation de supprimer les répétitions et les erreurs de langage afin de ne préserver que les propos utiles à la description du phénomène du transfert des pratiques RH dans leurs filiales, mais l'originalité des discours a été respectée (Bardin, 2001). Ces retranscriptions ont généré 265 pages retraçant l'ensemble des discours produits par nos interviewés.

2.2.2.4 Les sources secondaires collectées

Il est incontestable que les guides d'entretien représentent une source fondamentale de recueil de données qualitatives par le biais des propos des répondants relatifs à leurs expériences dans le terrain d'étude. Par ailleurs, une étude riche requiert une diversité de sources d'informations renforçant son objectivité (Yin, 2003). Le recours à des sources écrites à une étape donnée pour Yin (1994) est une impérieuse nécessité. Afin de mieux nous familiariser avec le terrain d'étude fondé sur les multinationales hôtelières opérant au Maroc, nous avons effectué plusieurs recherches portant sur des documents internes comme des rapports d'activités annuels, des rapports financiers des trois dernières années et des articles de presse.

Comme nous avons adopté la méthode des cas, il était pertinent, à notre sens, de demander auprès des DRH interviewés des sources documentaires internes inhérentes à chaque cas faisant partie de l'étude, notamment en termes de leurs relations avec leurs sièges, des difficultés rencontrées et de satisfaction des collaborateurs bénéficiaires des pratiques RH transférées. Pour des raisons de confidentialité des données, nous n'avons pu avoir l'accès à aucun document interne à part quelques livrets d'accueil destinés aux nouvelles recrues pour connaître davantage les différentes cultures organisationnelles de leurs multinationales et développer leur esprit d'appartenance. A cet effet, Internet constituait notre principale et unique source d'information. Ainsi, les sites institutionnels de ces multinationales étaient fréquemment consultés ainsi que des vidéos sur internet avec des DRH et des sites spécialisés en presse touristique et hôtelière.

Il est à signaler que nous n'avons pas trouvé les mêmes sources secondaires disponibles pour l'ensemble des multinationales hôtelières enquêtées. Ce qui est communément partagé, ce sont les rapports d'activités annuels qui dressent une vision d'ensemble sur les activités des multinationales qui ne spécifient que rarement des données clés sur des filiales dans un pays en particulier. Par ailleurs, l'exploitation de ces sources secondaires nous étaient d'une grande utilité pour nous renseigner sur plusieurs aspects requis comme compléments aux entretiens semi-directifs menés. Ainsi, elles nous ont apportées de multiples informations concernant l'historique et la présentation des multinationales hôtelières, les nouvelles acquisitions, les

pratiques RH pionnières, les données chiffrées en lien avec la bonne santé des pratiques RH internationales, les chartes de diversité et de développement durable, les perceptions des collaborateurs et des clients et les impacts de la crise sanitaire sur la dynamique de leurs activités, le protocole des mesures préventives, etc.

Il convient de préciser que ces informations soutiennent certes l'appréhension de la GRH internationale, des principales pratiques adoptées et de l'importance accordée aux collaborateurs, mais qui demeurent peu profondes en termes de compréhension du processus et d'efficacité des pratiques RH transférées dans les filiales des multinationales hôtelières.

2.2.3 Description de l'échantillon défini

L'échantillonnage présente un triple intérêt quel que soit en termes de collecte des données, d'analyse ou d'interprétation des résultats. Le choix judicieux d'un échantillon est tributaire du contexte de l'étude et de la profondeur attribuée au phénomène (Miles & Huberman, 2003). Il s'avère évident qu'à travers la définition d'un échantillon que l'enquête menée soit en mesure de répondre pertinemment aux questions de la recherche, aux propositions émises et aux objectifs de l'étude. De surcroît, le nombre doit permettre d'obtenir les informations cherchées.

De ce fait, la spécificité d'une démarche d'échantillonnage n'a réellement d'utilité que si elle se conjugue à la nature du thème à étudier. A ce titre, il est à rappeler notre posture interprétativiste et notre mode de raisonnement abductif servant à comprendre le phénomène du transfert des pratiques RH. Comme nous avons opté pour la méthode des cas qui est très utilisée dans les études qualitatives, nous nous intéressons à un échantillon pour un traitement qualitatif dans le cadre des cas multiples.

En pratique, la taille de l'échantillon d'une étude qualitative est restreinte, mais les sujets sont étudiés en profondeur (Miles & Huberman, 2003). En nous basant sur des critères de sélection non aléatoires, il convient de se baser sur des principes aidant à déterminer la taille de l'échantillon et donc un nombre de cas à analyser.

Il existe deux principes clés adaptés aux objectifs poursuivis du chercheur. Le premier renvoie au principe de réplication préconisé par Yin (2014) et qui consiste à des expérimentations multiples, dont chaque cas constitue une nouvelle expérimentation. Ce principe se fonde sur des caractéristiques similaires à celles existantes dans les études quantitatives par rapport aux tests d'hypothèses. Selon cet auteur, le nombre de cas ne peut

être fixé qu'à partir d'un certain degré d'atteinte de certitude attendue et d'une capacité de confrontation des différentes convergences et divergences entre les cas étudiés. Les critères de sélection des cas des répliques tiennent compte de deux types de répliques (des résultats similaires entre les cas correspondant à une réplique littérale ou une différence au niveau des résultats compte tenu des postulats théoriques. De même que pour l'observation, plus on sélectionne les cas plus des conditions influençant le phénomène sont identifiés.

Le second se réfère au principe de saturation qui stipule que le nombre d'entretiens menés peut produire une répétition des données et des informations recueillies à partir d'un certain nombre d'entretiens conduits (Bertaux, 1976 ; Guest, 2006). Autrement dit, dès que le chercheur commence à ne récolter aucune nouvelle information ou des informations supplémentaires peu pertinentes par rapport aux entretiens précédents que le chercheur doit arrêter d'interviewer les acteurs ciblés (Thiéart, 2014). Des règles précises portant sur la détermination du nombre exact de cas à étudier ne sont pas déterminées dans une enquête qualitative. Cependant, des auteurs comme Bertaux (1976) déterminent un seuil minimal de 15 entretiens pour parvenir à approcher le sujet. Pour leur part, Miles et Huberman (1994) et Perry (1998) conçoivent une étude approfondie de 15 cas comme non pertinente en raison de la génération d'un flux important d'informations difficilement interprétables. Cette capacité d'assimilation et d'interprétation des données peut être atteinte en fixant un seuil de 12 cas, ce qui est aussi judicieux par rapport aux coûts élevés que requiert ce type d'études qualitatives. Cela demeure relatif en fonction du phénomène à étudier et du processus de recherche conduit.

Etant focalisée sur des multinationales hôtelières, notre étude se compose d'un échantillon ciblant les DRH des filiales marocaines pour étudier le phénomène du transfert des pratiques RH en provenance de leurs sièges. Nous avons essayé de nous mettre en contact avec les DRH via notre relationnel, les réseaux sociaux professionnels, les mails, des déplacements sur les lieux de travail et les communications téléphoniques pour décrocher des rendez-vous en vue d'éventuelles entrevues. Après une dizaine d'entrevue, la recherche des DRH des grandes filiales des multinationales hôtelières a été facilitée grâce à l'intervention du président de la fédération nationale de l'industrie hôtelière au Maroc. Au bout du douzième entretien, nous nous rendions compte de la redondance de certaines réponses et d'absence de richesse d'informations en comparaison avec les entretiens préalablement menés. Nous avons de ce fait arrêté d'interviewer les DRH à partir du 14^{ème} entretien après avoir atteint le seuil de saturation requis.

En tout, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec 14 DRH des filiales des multinationales hôtelières. Cet échantillon est représenté dans le tableau ci-dessous. Chacune de ces filiales respecte le contenu des thèmes des entretiens semi-directifs et les critères mentionnés dans le tableau.

Tableau 20: Echantillon retenu pour l'enquête qualitative ciblant les FMN hôtelières

Caractéristiques de l'échantillon des filiales des multinationales hôtelières enquêtées					
FMN hôtelières	Nationalités	Dates de création de la filiale marocaine	Effectif actuels des filiales	Profils des répondants (selon les appellations des filiales)	Anciennetés dans les postes
FMH 1	Française	2017	307 collaborateurs	Responsable Talent & Culture	2 ans
FMH 2	Singapourienne	2001	116	DRH	4 ans
FMH 3	Singapourienne	2016	146	Head of Human Ressources	4 ans
FMH 4	Espagnole	2018	60	DRH	2 ans
FMH 5	Française	2009	200	DRH	Un an et demi
FMH 6	Espagnole	2017	50	DRH	4 ans
FMH 7	Américaine	2019	125	Human Ressources Officer	2 ans
FMH 8	Américaine	1984	200	DRH	7 ans
FMH 9	Espagnole	2017	240	DRH	5 ans
FMH 10	Chinoise	2014	250	DRH	3 ans
FMH 11	Américaine	2016	192	DRH	5 ans
FMH 12	Indienne	2019	160	DRH	2 ans
FMH 13	Emirati	2019	500	DRH	1 an
FMH 14	Américaine	2019	180	DRH	2 ans

En effet, le choix de notre échantillon a été basé sur un arsenal de critères. D'emblée, nous nous sommes attachée au secteur hôtelier bien qu'il soit durement touché par la crise de la Covid-19. Nous désirions saisir l'opportunité d'étudier le transfert des pratiques RH dans des hôtels classés 5 étoiles et 5 étoiles de luxe malgré la vulnérabilité du secteur. Notre ultime objectif est de comprendre l'utilité de ce transfert pendant la pandémie et si ça apporte une valeur ajoutée, s'il y a des limites, si les facteurs organisationnels, contextuels et relationnels influent sur ce transfert et si les relations sièges-filiales l'impactent positivement. Une batterie de questions qui nous ont motivées à examiner le terrain en ciblant des multinationales de diverses nationalités pour faire des comparaisons entre les différents facteurs cités ci-dessus et l'importance des relations nouées entre les acteurs des sièges et des filiales comme des facilitateurs de ce transfert. De plus, nous avons privilégié des filiales dépassant au moins deux ans depuis leur implantation pour nous fournir des connaissances relatives à une période de temps leur permettant de juger leur efficacité. Aussi, nous avons porté notre choix sur les

multinationales hôtelières les mieux réputées sur le marché marocain puisque ce sont les plus concernées par le transfert des pratiques RH pour une meilleure compétitivité.

2.3 Les modalités de traitement et d'analyse des données qualitatives

Le recueil des données qualitatives consiste à réunir différentes sources primaires et secondaires destinées à être analysées finement par le chercheur. Ce qui fait notamment la différence entre des données qualitatives et des données quantitatives, c'est la richesse de connaissances produites par les études de cas à travers de multiples interactions du chercheur avec les acteurs du terrain (Usunier et alii, 2000 ; Yin, 2003). Le traitement de ces données et l'analyse de leur contenu fondent le pivot de l'étude qualitative et enrichissent ses propositions de départ. Il s'agit d'un processus complexe de transformation des résultats bruts à contours flous vers une compréhension en profondeur et une interprétation liée à une valeur d'usage du corpus, ce qui est quasiment inexistant dans une étude quantitative (Paillé et Mucchielli, 2003).

Suivant une approche interprétativiste et un raisonnement abductif, nous avons mené un processus de codage, d'allers et retours entre la revue de littérature et les thèmes composant nos guides d'entretiens semi-directifs. Pour ce qui est méthodes d'entretien, il est primordial de disposer des entretiens enregistrés et intégralement retranscrits rédigés intégralement en évitant les répétitions et les expressions non significatives pour faciliter leur codage. Par ailleurs, les méthodes documentaires ne requièrent pas de retranscription et peuvent être soumises au codage une fois collectées. Ce que nous désignons par le codage des discours, c'est le découpage d'un contenu à un ensemble d'unités d'analyse (mots, sens d'un mot ou d'un groupe de mots, phrases, thèmes, paragraphes...) suivant l'objet de recherche préalablement défini (Weber, 1990). Ces unités d'analyse sont catégorisées en fonction des significations ou des caractéristiques similaires les distinguant. Comme souligne Saunders (2003) : *« Du fait de leur nature complexe et non standardisée, les données que vous avez collectées nécessiteront probablement une classification en catégories avant de pouvoir être analysées de manière signifiante »*. Il convient donc de les classer en catégories d'analyse générant des verbatims¹⁰⁰ à partir d'une masse de données disponibles.

La description des principales phases d'analyse des données prend appui de trois étapes préconisées par Miles et Huberman (2003). Premièrement, la condensation des données qui consiste à découper les données en différentes unités après avoir extrait leurs sens. Selon les

¹⁰⁰ Les verbatims désignent une reproduction intégrale des propos prononcés par des interviewés participant à un guide d'entretien.

mêmes auteurs, c'est « *l'ensemble des processus de sélection, centralisation, simplification, abstraction et transformation des données brutes figurant dans les transcriptions et les notes de terrain* ». Cela implique la définition des unités de codage thématique selon des thèmes communs associées à des mots, des phrases ou des expressions appartenant à un corpus. Deuxièmement, vient l'étape d'élaboration des représentations graphiques des données à partir des matrices d'encodage. Finalement, la phase de présentation des résultats doit être précédée d'un travail de vérification du sens des résultats dégagés et d'explicitation des conclusions appropriées à l'analyse des données.

Bien que ça soit consommateur en temps, nous avons opté en premier lieu pour une analyse de contenu thématique manuelle qui consiste à découper transversalement le corpus et à classer les données les plus pertinentes à des thèmes significatifs (Bardin, 2001). En effet, notre analyse est scindée en deux parties complémentaires. La première se base sur une analyse thématique comparant les réponses apportées par les responsables RH de chaque filiale concernant les thèmes composant nos guides d'entretien. Cette méthode appelée « analyse horizontale » nous a permis d'évaluer le degré de cohérence de la stratégie RH et de sa mise en œuvre dans le contexte marocain. Aussi, nous avons jugé opportun dans un second temps de procéder à la discussion des résultats de l'étude dans son ensemble. Cette méthode s'appuie selon Paillé et Mucchielli (2008) sur un repérage systématique des thèmes abordés dans chaque cas avant de les regrouper et d'aboutir à un examen discursif des discours concernés par l'analyse. Cette démarche nécessite un codage des mots clés ou de courtes phrases synthétiques afin de repérer les dimensions clés des discours (Miles et Huberman, 1994).

Ces trois phases n'auraient pas pu être mises en œuvre sans l'utilisation de la méthode de l'analyse de contenu qui stipule selon Bardin (2003) « *un ensemble de techniques d'analyse de communications visant par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs quantitatifs ou non permettant l'inférence des connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages* ». En effet, cette méthode part de principe de la répétition d'éléments de discours constituant des centres d'intérêts des répondants donnant lieu à une grille de lecture rassemblant les éléments recueillis et facilitant leur interprétation (Bardin, 2013). Selon les objectifs de la recherche préalablement établis, il convient à cette étape de porter son choix sur une analyse thématique ou une analyse textuelle (Jolibert et Jourdan, 2011) assistée par un logiciel d'analyse de contenu.

Pour ce qui est analyse thématique, son intérêt réside dans l'identification, la confrontation et l'analyse discursive des principaux thèmes existant dans le corpus (Paillé et Mucchielli, 2010). Par ailleurs, une analyse lexicale se focalise sur une analyse minutieuse du discours en tenant compte d'un registre linguistique caractérisé par une proximité entre les mots employés. Le découpage du discours en unités forme un inventaire lexical du corpus traité et un calcul de fréquence d'occurrence des mots. Ce type d'analyse textuelle prend en considération des phrases abordant des thèmes similaires basés sur un registre sémantique et une catégorisation des énoncés dans des thèmes d'analyse. Il s'agit dans cette optique de repérer des unités sémantiques constituant l'univers discursif de l'énoncé par catégories interprétables.

Comme nous nous intéressons aux idées significatives formulées par nos répondants, nous optons pour l'analyse thématique de nos données qualitatives. Pour ce faire, nous avons respecté les trois étapes de l'analyse de contenu, soit :

- La préanalyse : La préoccupation du chercheur à cette étape consiste à déterminer les règles de découpage du corpus, de catégorisation et de codage des unités constituées. Ensuite, il appert de définir des catégories pertinentes et de déterminer des modalités de codage des données.
- L'exploitation du matériel : C'est la phase qui aboutit au comptage des données, à leur énumération et classification par le biais d'affectation des éléments de corpus aux catégories identifiées.
- Le traitement des résultats : Les interprétations et les inférences constituent la résultante des traitements statistiques moyennant des calculs de fréquences et des modes de présentation des données facilitant le travail d'analyse et les conclusions appropriées aux résultats de l'étude.

Pendant ces trois phases, nous étions assistée par un logiciel d'analyse des données qualitatives qui a pour fonctionnalités de traiter, manipuler, explorer et interpréter des données issues d'une recherche qualitative (texte, questionnaire, audio, vidéo, ...). Le but est d'identifier des séquences, de former des catégorisations ou des classes d'objets et d'émettre des hypothèses et des conjectures concernant le sujet en question. Grâce à ce logiciel, nous avons détecté les thématiques les plus souvent abordées en regroupant des données recueillies de nos fichiers selon des thèmes (nœuds parents) et des sous-thèmes (nœuds enfants). Cela a permis de ressortir les thèmes centraux des références à partir d'un procédé de codification. Cette technique correspond à la segmentation du contenu en unités d'analyse (par thèmes dans

notre cas) et à les intégrer au sein des catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche. Il a aussi permis d'explorer des données encodées à l'aide des graphiques, cartes, diagrammes, etc. représentant statistiquement les nœuds les plus significatifs de notre étude.

Afin de procéder aux opérations du codage et de réalisation de l'analyse thématique du contenu du corpus, le logiciel nous a facilité l'association de chaque verbatim au thème adéquat. Par exemple, une phrase peut être associée à un seul ou à plusieurs nœuds selon l'interprétation du chercheur. Une fois l'opération de codage est terminée, la visualisation de l'avancée du travail devient possible. A cette étape, une matrice d'encodage avec des inférences a été constituée grâce à laquelle des requêtes de recherche textuelle et des visualisations de notre projet sont effectuées.

2.4 Validité et fiabilité de l'étude qualitative

Les choix épistémologiques retenus dans une recherche doctorale nécessitent une justification de la pertinence des connaissances apportées et de leurs spécificités. Elles doivent reposer sur des fondements relatifs à la validité interne et externe ainsi qu'à la fiabilité d'une façon à ce que la recherche soit évaluée selon deux critères principaux (la rigueur et la réappropriation par d'autres chercheurs). Pour aborder les questions de validité et de fiabilité de notre recherche, nous allons nous appuyer sur trois critères fondamentaux préconisés par Yin (2003) justifiant l'adaptation de notre posture méthodologique à notre problématique de recherche.

2.4.1 La validité interne des données qualitatives

L'interdépendance entre la cohérence du design de la recherche, l'explicitation et l'interprétation des actions menées et la rigueur du processus de recherche sont des techniques augmentant la pertinence des résultats obtenus et la validité interne de la recherche.

D'emblée, il convient au chercheur de comprendre les concepts traitant du phénomène étudié avant d'explorer le terrain. Certains auteurs comme Zaltman, Pinson et Angelmar (1973) soulignent l'importance des approches de validité de concept et leurs différents types. Nous nous intéressons à la validité du construit qui lie la construction de l'objet de recherche à son processus d'opérationnalisation et aux concepts théoriques mobilisés. Compte tenu que nous nous inscrivons dans une posture épistémologique interprétativiste, cela nous conduit à interpréter les différentes expériences vécues dans le terrain d'étude, notamment à travers le déroulement des entrevues afin d'améliorer la cohérence interne de la recherche. En outre, il s'agit également de justifier la rigueur du processus de la recherche en montrant la cohérence mutuelle entre les théories mobilisées, les questions de recherche et des propositions adoptées

et la démarche méthodologique suivie. De plus, nous avons essayé de mettre en relief le design de la recherche et les outils de recueil et d'analyse des données en identifiant les dimensions à mesurer pour atteindre une cohérence interne de la recherche (Hlady-Rispal, 2002).

Ainsi, l'élaboration du modèle conceptuel de notre recherche et des relations causales entre ses variables nous servent de référence pour l'élaboration de notre guide d'entretien et la détermination de nos positionnements épistémologique et méthodologique (Miles et Huberman, 1991). Cela est plus évident avec le choix d'un mode de raisonnement abductif où la confrontation entre la revue de littérature et les données empiriques est incontestable.

Pour nous rassurer aussi de la pertinence de la validité de notre construit, nous avons effectué un stage de recherche dans le siège d'une filiale marocaine d'une grande multinationale hôtelière¹⁰¹ afin de connaître de près les caractéristiques du terrain. De même, nous avons travaillé sur plusieurs filiales appartenant au secteur hôtelier dans le cadre des productions scientifiques pour obtenir plus de précisions sur la problématique du transfert des pratiques RH dans ce secteur. Ces investigations préalables à l'enquête qualitative nous ont permises d'anticiper les réponses de quelques filiales et la crédibilité des renseignements communiqués.

Comme stipulent Miles et Huberman (1991), « *le problème est qu'il n'existe pas de canons, règles de décision, algorithmes ou même d'heuristique reconnue en recherche qualitative permettant d'indiquer si les conclusions sont valables* ». Pour améliorer la validité de notre étude qualitative, nous veillons sur la diversification des sources utilisées (entrevues et sources documentaires) pour confirmer les résultats obtenus par le biais des entretiens, voire des comparaisons entre les propos des interviewés et les documents disponibles traitant des thèmes des entretiens.

Suivant la même logique, Grawitz (1993) avance l'importance de la capacité d'un document à représenter la réalité et à décrire un contenu cohérent avec le problème posé. A ce propos, nous reconnaissons que les sources secondaires proposées manquent dans une large mesure de validité du construit. Celles disponibles sur des sites institutionnels officiels des multinationales hôtelières et des sites de presse électronique spécialisés en hôtellerie ne représentent pas des thèmes associés au phénomène du transfert des pratiques RH dans le contexte marocain.

¹⁰¹Cette multinationale hôtelière porte le nom de FMH 1 qui fait une partie intégrante de notre enquête dans le secteur hôtelier international.

Partant de cette contrainte de difficulté de validité d'un instrument de mesure qualitatif, nous misons sur des guides d'entretiens abordant minutieusement notre sujet de recherche. Nous avons relancé nos répondants en reformulant certaines questions garantissant la compréhension des voies de réponses et nous les avons sollicités à travers d'autres questions en vue de nous procurer de plus amples informations enrichissant les données collectées en tenant compte des recommandations de Grawitz (1993).

2.4.2 La validité externe

Le cadre épistémologique de la recherche détermine la validité externe des connaissances. Dans une posture interprétativiste, ce sont les processus de construction de sens à travers l'interprétation des questions traitées dans les études de cas qui sont attendus du chercheur. Néanmoins, il lui convient de préciser l'échantillon étudié et la population visée permettant d'aboutir à une généralisation des résultats générés (Yin, 1989). Contrairement aux études quantitatives reposant sur la rigueur, les études qualitatives se caractérisent par une forte contextualisation des résultats (Guba et Lincoln, 1994). Cela rend la grande préoccupation d'un chercheur orientée vers la question de transférabilité à d'autres terrains. A cet égard, nous avons mené des discussions informelles avec des DRH des autres filiales relevant d'autres secteurs d'activités. L'analyse de leurs propos nous a permis de relever plusieurs similarités avec ceux déclarés par les DRH des filiales des multinationales hôtelières. Néanmoins, comme souligne Prévost & Roy (2012) : « *La généralisation des résultats suppose un contexte stable et une sorte de déterminisme qui ne se retrouve jamais tout à fait dans la vie sociale* ». A ce titre, il convient au chercheur d'élargir les possibilités de généralisation et de réappropriation des résultats par le biais de la richesse des connaissances collectées.

Selon Thiétart (1999), la validité externe de la recherche dépend de la procédure de recherche dans le cas d'une recherche qualitative. En effet, les résultats dégagés constituent le fruit de rigueur du chercheur en termes de techniques de collecte, de sélection des données pertinentes et de leur analyse (Altheide et Johnson, 1994 ; Miles et Huberman, 1991 et Silverman, 1995). Il doit détenir suffisamment d'habiletés pour interpréter à bon escient les données et apprécier l'impact de la contextualisation de chaque cas sur la généralisation des résultats de l'objet de recherche étudié. Au final, la finalité ultime du chercheur réside dans la compréhension et non pas la généralisation ou la représentation statistique des résultats.

Dans le cadre de notre étude qualitative, nous avons choisi un terrain d'étude en recourant à plusieurs études de cas disposant des contextes différents (Eisenhardt, 1989, Guba et Lincoln,

1985) et permettant de comparer ou de contraster les résultats obtenus. Malgré cette contextualisation, nous estimons avoir validé les données recueillies et atteint le principe de saturation à partir des derniers entretiens qui ne nous ont apportées aucune nouvelle information (Wacheux, 1996).

2.4.3 La fiabilité de la recherche

Dans l'approche qualitative, la notion de fiabilité diachronique de Kirk et Miller (1986) traduit toutes les phases de processus de recherche tributaires de la conduite du chercheur et le cheminement cognitif mené depuis la définition du design de la recherche jusqu'à l'analyse des données empiriques et l'annonce des résultats. Comme stipule Drucker-Godard et al (2007) : « *La fiabilité de la recherche qualitative repose principalement sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire très concrètement le processus entier de sa recherche* ». Suivant les recommandations de Miles et Huberman (1991), nous tentons d'explicitier d'une manière détaillée l'ensemble des opérations relatives aux cadres épistémologique et méthodologique de notre recherche, à l'unité d'analyse, au traitement et à l'analyse des données recueillies.

Il s'agit à cette étape de sélectionner, simplifier et de transformer des données brutes collectées (Miles et Huberman, 1991). Pour faciliter l'appréhension de telles données approfondies et les transformer par le biais d'une analyse pertinente, nous avons opté pour une immersion dans le terrain malgré les restrictions sanitaires. Cette immersion a pour principal objectif de renforcer notre interaction avec les acteurs interrogés et d'explorer de près les filiales concernées par l'étude qualitative. La matrice d'encodage est aussi un élément facilitateur de condensation et d'analyse des données qualitatives rassemblant les nœuds dominant les réponses de nos interviewés. Elle permet de répondre à deux questions essentielles (le quoi et le pourquoi de cette matrice en lien avec le phénomène étudié).

Comme préconise Miles et Huberman (1991), « *la révision permanente d'instruments place la recherche qualitative aux antipodes de la recherche quantitative où la stabilité de l'instrument est indispensable à une mesure fiable* ». Ainsi, nous accordons un intérêt capital à l'instrument de mesure adopté dans notre recherche. Pour Deslauriers (1991), « *l'analyse est un travail d'artisan qui porte la marque du chercheur, l'intuition s'y mêle au savoir-faire et à la touche personnelle* ». Nous avons essayé tout au long de la période de conduite de l'enquête qualitative d'adapter nos méthodes d'interrogation pour nous assurer de la bonne compréhension de la signification de nos propos. De même, nous tenions à comprendre les questions posées par nos interlocuteurs désirant davantage de précisions. Nous prenions en

compte l'utilité de l'utilisation des techniques semblables d'enregistrement, de formats de prise de notes pour comparer plus objectivement les résultats bruts collectés et augmenter la possibilité de leur réplique (Miles et Huberman, 1991) et Silverman (1995). Bien que la retranscription de ces sources implique un investissement de temps, cela nous a facilité l'appréhension du phénomène et l'analyse des données empiriques. Nous avons donc privilégié retranscrire l'ensemble des réponses sans recourir à des transpositeurs externes.

Au sujet de la fiabilité de codage des données, Allard-Poesi et al (2007) proposent trois critères. Nous avons pris en compte le critère de stabilité en recourant à un codage manuel suivi d'un codage assisté par ordinateur jusqu'à l'aboutissement à un encodage par thèmes, ce qui a dégagé les mêmes résultats. Nous avons aussi fait le double codage des données grâce à l'aide d'un autre chercheur maîtrisant l'objet de notre étude, ce qui nous a permis de nous assurer de la cohérence de l'encodage des données et donc la cohérence des résultats à analyser (Miles et Huberman, 2003 ; Romelaer, 2005). Ce double codage a pour principal but d'assurer la reproductibilité ou la fiabilité intercodeurs, ce qui a dégagé des résultats similaires des données codées par nous-même et le chercheur sollicité. Par ailleurs, le troisième critère n'était pas évident car il requiert l'existence de normes ou de standards pour effectuer le codage d'un texte.

Malgré la prise en compte de toutes ces techniques, notre évaluation post-enquête nous a amenée à détecter des différences en termes de circonstances de déroulement de chaque entrevue. De ce fait, nous admettons la difficulté d'atteinte de la fiabilité et de réplique des recherches qualitatives préconisée par Kirk et Miller (1986) et Silverman (1995) du fait de l'existence d'un contexte social et des circonstances particulières à l'étude de base (Merchant et Simon, 1986). Néanmoins, il est à signaler l'impact des comportements de nos répondants sur la fiabilité des données communiquées. Le temps qu'on nous a consacré, la spontanéité en termes des réponses eu égard à notre engagement vis-à-vis la confidentialité des résultats ont favorisé la véracité de leurs propos et la création d'un consensus scientifique de notre recherche. Notre formation axée sur le management hôtelier et touristique et notre familiarisation avec le secteur concerné par l'enquête qualitative nous ont été d'une grande utilité pour constituer des réseaux de contacts ne démaillant pas les connaissances divulguées.

3. Analyse des résultats de l'étude qualitative auprès des DRH des filiales des multinationales hôtelières enquêtées

Suite à un recueil de données primaires et secondaires et une analyse de leur contenu, la phase la plus cruciale d'un chercheur relève de sa capacité à analyser les résultats obtenus de l'étude conduite. Notre analyse se fera par six thèmes saillants ayant fait l'objet des entrevues menées avec les DRH des filiales des multinationales hôtelières marocaines :

Tableau 21: Les principaux thèmes contenus dans le guide d'entretien semi-directif

Thème	Intitulé
Thème I	L'importance accordée à la GRHi par la multinationale hôtelière
Thème II	Typologies des pratiques RH transférées dans les filiales marocaines des multinationales hôtelières
Thème III	Le degré d'autonomie des filiales des multinationales hôtelières
Thème IV	Les alternatives managériales à la contextualité des filiales
Thème V	Les déterminants des relations siège-filiales impactant le processus du transfert des pratiques RH
Thème VI	Le rôle du marketing RH dans le soutien des relations siège-filiale et l'efficacité des pratiques RH transférées

Il convient de rappeler que nous avons axé notre analyse de contenu sur les propos de nos répondants en les confrontant avec les informations tirées des données secondaires issues des sources numériques officielles pour rendre la comparaison entre ces filiales plus objective.

3.1 L'importance accordée à la GRH internationale par les multinationales hôtelières

Comme nous avons présenté précédemment, notre premier thème est d'ordre introductif pour initier nos interviewés au sujet de notre enquête qualitative.

L'impact du secteur d'hôtellerie sur les types des pratiques RH à adopter

➤ **Les spécificités du secteur hôtelier**

Selon les répondants des 14 cas recensés, les pratiques RH doivent être en parfaite harmonie avec les caractéristiques du secteur hôtelier qui est marqué par une clientèle de luxe exigeante en termes de qualité des prestations offertes. En revanche, un seul cas (FMH 10) semble

indifférent aux caractéristiques du secteur en raison d'appartenance du groupe hôtelier à une multinationale multi sectorielle (présente dans l'hôtellerie, l'immobilier, l'industrie et l'aéronautique). Cette particularité peut être expliquée par une stratégie RH ne différenciant pas entre les secteurs d'activités de la multinationale. Notre répondant de FMH 10 réplique : « *La gestion des pratique RH se fait donc de manière horizontale avec toutes les industries du groupe sans spécificité particulière pour la partie hôtelière. Les grandes valeurs RH sont dupliquées dans le groupe non seulement au niveau du secteur hôtelier mais au niveau de toutes les entreprises opérant dans d'autres secteurs d'activités* ». La figure ci-dessous corrobore ces propos.

Figure 12: Nuages de mots du sous-nœud « les pratiques RH adoptées en hôtellerie »



La représentation visuelle affiche les spécificités du secteur hôtelier rendant nécessaire une définition rigoureuse de la gestion des ressources humaines adaptée aux exigences des clients (FMH 1, FMH 3, FMH 5, FMH 6), de leurs besoins en termes de communication et du savoir-être (FMH 1, FMH 5 et FMH 13), de créativité (FMH 4) et de personnalisation des services (FMH 3 et FMH 11). L'étude des exigences et des besoins des clients implique une mise en place des pratiques RH compatibles avec les exigences et les besoins de chaque segment de clients identifiés par ces marques hôtelières.

Le DRH de FMH 1 clarifie davantage ce point « *C'est le secteur des services et qui dit services dit contact humain, dit aussi qualité. Nous savons parfaitement que les clients sont très intransigeants par rapport à la qualité des services en hôtellerie* ». Pour sa part, la DRH de FMH 4 ajoute que « *les mutations qui affectent l'industrie hôtelière entraînent à leurs tours des changements au niveau des pratiques RH en insufflant de la créativité* ». Dans la même veine, la DRH de FMH 13 insiste dans son discours sur les piliers de la gestion du parc

hôtelier. Pour notre répondante, « l'hôtellerie est une industrie présente 7j/7 et 24/24 et donc des équipes doivent être toujours sur place. Le secteur de l'hôtellerie est réputé pour recruter en grand nombre. La performance de l'hôtel est tributaire de la satisfaction de sa clientèle. Tout ça passe par l'humain, par la qualité de nos services. Il ne s'agit pas d'une chaîne de production, mais c'est le contact, c'est l'expérience ».

➤ Les pratiques RH liées au secteur hôtelier

En raison de la focalisation de notre recherche sur l'hôtellerie comme secteur d'activité bien positionné à l'échelle internationale, nous jugeons nécessaire de répertorier les pratiques RH les plus conformes aux impératifs du secteur. En nous basant sur une analyse textuelle de l'ensemble des réponses de nos interviewés, les pratiques RH les plus importantes en hôtellerie sont ainsi caractérisées. La figure ci-dessous montre clairement le rôle du secteur d'activité sur le choix des pratiques RH les plus appropriées

Figure 13: Surface du Nœud « les pratiques RH liées au secteur hôtelier »

motivation	recrutement	développement	collaborateurs	administrative	carrières
		formations	compétences	évaluation	rémunération

Ainsi, ce sont les pratiques liées à la formation, au recrutement et au développement des compétences du personnel qui sont les plus adoptées par les filiales des multinationales hôtelières. Ces résultats paraissent évidents en tenant compte d'une nécessité de concentration de ces filiales sur le développement et l'évaluation des compétences de leurs collaborateurs pour se démarquer sur un marché très compétitif et offrir des prestations de qualité.

Dans ce cadre, la DRH de FMH 4 conçoit que : « Le personnel hôtelier cherche une gestion bienveillante de sa carrière avec des ambitions nationales et internationales. Il est en quête aussi de plus d'opportunités en matière d'intégration, de responsabilisation et surtout de motivation. Je trouve que c'est tout à fait légitime si on veut conserver les meilleurs éléments et constituer les meilleures équipes ». Selon le DRH de FMH 6, « Il faut planifier des

formations développant les techniques de communication avec la clientèle et renforçant la personnalité du personnel de première ligne. Il faut savoir les motiver pour les retenir ».

Les résultats ressortent un focus sur la motivation des collaborateurs pour huit répondants parmi les quatorze DRH enquêtés. Force est de constater les différents facteurs favorisant son instauration qui se différencient d'un cas à un autre. Pour FMH 1, la motivation est vue comme la résultante d'un plan de valorisation du capital humain aussi innovant que diversifié en termes des pratiques RH mises en place. D'autres facteurs sont recensés comme les bonnes conditions de travail (FMH 8), l'adaptation aux exigences d'une population jeune appartenant à la génération Y et Z (FMH 11) et le maintien de la bonne santé du climat social pour un meilleur travail en équipes pour les métiers en front office (FMH 12). Les résultats font ressortir aussi plusieurs facteurs incitant à la motivation du personnel. Cette dernière peut être favorisée pour adhérer à la culture du groupe (FMH 3), insuffler la créativité des collaborateurs (CHI 4), retenir les employés saisonniers (FMH 7) et viser l'excellence en termes de la large gamme de prestations de services proposés par l'hôtel (FMH 13). Ces résultats font preuve de la place nodale qu'occupe la motivation pour maintenir les effectifs, fidéliser les collaborateurs et booster leur engagement.

De surcroît, sept DRH (FMH 2, FMH 3, FMH 7, FMH 9, FMH 10, FMH 12 et FMH 13) révèlent que l'identification des profils adéquats aux caractéristiques du secteur est une phase incontournable dans le processus du recrutement. Ceci est dû à la dynamique du secteur qui est indéniablement axée sur la sélection des profils disposant des prérequis pour intégrer l'hôtellerie. Ainsi, le choix du développement des compétences par le biais de la formation et de la gestion des carrières est soutenu par le besoin impérieux de disposer des collaborateurs compétents, créatifs, motivés et passionnés par l'hôtellerie en veillant sur une qualité de prestations optimales bâtissant la réputation des hôtels (FMH 14).

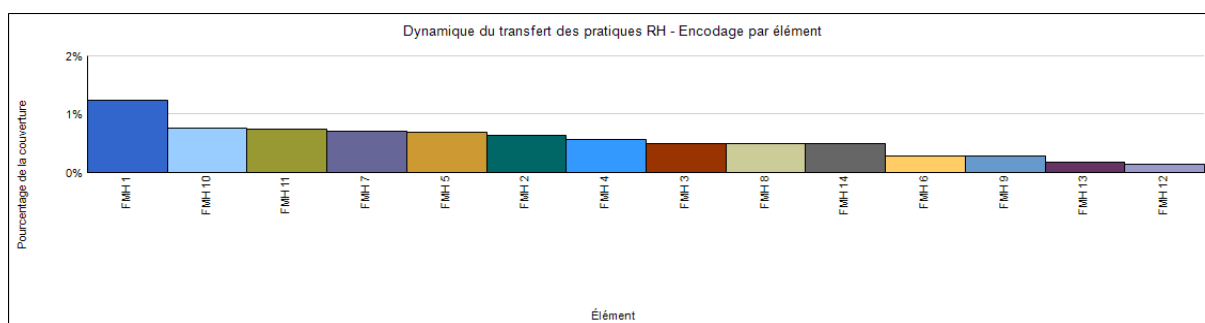
L'ampleur du transfert des pratiques RH par les sièges des multinationales hôtelières

L'objectif de création de ce nœud parent est d'identifier l'intensité du transfert des pratiques RH à l'initiative des sièges des multinationales. Les réponses de nos DRH prennent deux voies complémentaires à savoir la dynamique du transfert et les raisons d'être du transfert des pratiques RH.

➤ La dynamique du transfert des pratiques RH

Nous avons effectué un encodage par élément en vue de représenter l'importance du transfert des pratiques RH par filiales. Force est de constater que cette dynamique est présente dans certaines filiales et que d'autres bénéficient d'un transfert très restreint.

Figure 14: La dynamique du transfert des pratiques RH par filiales



Les réponses encodées à ce sous-nœud illustrent une fréquence de transfert variant entre un transfert occasionnel et un transfert constant. Parmi l'ensemble de filiales enquêtées, FMH 12 et FMH 14 se limitent à un transfert remontant à leurs ouvertures. Comme le révèle la DRH de FMH 12 : *« Avant l'ouverture, tous les directeurs des départements ont passé une période éphémère au siège en Inde pour faire des formations et voir le fonctionnement et pourvoir acquérir les nouvelles pratiques chacun dans le cadre de son champ d'actions »*. On devait fréquenter au quotidien les responsables du siège pour appliquer la culture organisationnelle et les pratiques qui y correspondent une fois la filiale devient opérationnelle. Pendant l'ouverture, je côtoyais les responsables RH du siège qui m'ont appris leurs stratégies ». A ce propos, le DRH de FMH 14 nous confie : *« Le transfert des pratiques RH vers notre filiale demeure limité à la période de l'ouverture de notre filiale. Elles n'étaient pas nombreuses les pratiques RH qui ont été transférées pendant cette période. Donc ces pratiques ne représentent qu'une partie de l'ensemble des pratiques mises en place par notre département RH »*.

Contrairement au transfert occasionnel, la stratégie de la gestion internationale des ressources humaines est orientée vers l'expansion des pratiques RH vers plusieurs filiales. Certains sièges imposent un pourcentage de conformité des pratiques RH à leurs orientations stratégiques. Notre répondant de FMH 1 réplique : *« C'est depuis les deux dernières années que le transfert s'est vraiment accéléré. Par exemple, nous serons audités cette année entre Juin et Septembre sur toutes les pratiques RH et nous devons être à 80% de conformité sur tous les volets principalement pour ce qui a trait au projet de transformation du groupe « Talent & culture »*. Ceci dit, nous devons passer du progressif vers une grande extension des

pratiques RH signées GHI1. Utilisons leur langage « on doit devenir opérationnel » en nous appropriant les pratiques constituant la pierre angulaire du groupe GHI 1 ».

Ceci est apparent aussi pour d'autres filiales telles que FMH 11 dont 80% de son offre RH est fondée sur les pratiques transférées par le siège. Plus encore, le DRH de FMH 10 atteste que le risque de retrait de la marque est évident en cas de désengagement en termes d'application des pratiques RH transférées : *« On ne pouvait pas ouvrir l'hôtel sans devoir cocher toutes les cases du cahier de charge liées aux ressources humaines. Les responsables RH du siège sont extrêmement pointilleux sur la façon dont on gère nos pratiques RH. On a un contrat qui dure trois ans et chaque année si on perd 15% sur 100%, le propriétaire risque de perdre le renouvellement du contrat de gestion »*, ajoute le DRH de FMH 10.

Mis à part les hôtels FMH 6, FMH 9, FMH 12, FMH 13 et FMH 14, tous les répondants révèlent que l'étendue du transfert peut être à l'origine d'un projet de transformation du groupe. A ce propos, le DRH de FMH 9 affirme : *« Le transfert des pratiques RH est très occasionnel en fonction de la conjoncture et des projets pilotes lancés par la direction générale de la chaîne »*. Selon le DRH de FMH 6 : *« Le transfert des pratiques RH en provenance du siège a pour vocation de soutenir la stratégie RH de FMH 6 en cas de besoin »*. Toutefois, certaines filiales sont engagées avec leurs sièges dans des projets soutenant la transformation culturelle de leurs multinationales plus particulièrement FMH 1, FMH 7 et FMH 11. Comme le précise le DRH de FMH 1 : *« Depuis 2014, la nouvelle restructuration et le projet de transformation du groupe touche également la politique des ressources humaines mise en place par le siège et transférée vers son siège régional gérant le continent africain « FMH Gestion Maroc », nommé également FMH Hôtel Service Afrique »*. Tel est le cas pour FMH 11 : *« Le transfert fait partie de l'ADN de GHI 11 basé sur le partage et la quête de l'excellence »*, dit le DRH.

Ainsi, la standardisation des pratiques RH est appuyée par la démocratisation des nouvelles technologies dans la plupart des filiales enquêtées : *« On a une plateforme qui s'appelle exchange qui permet de partager l'ensemble d'informations en rapport avec l'e-RH avec tout le réseau des entités de GHI 3 »*, déclare le DRH de FMH 3. Dans la même veine, le DRH de FMH 7 énonce que : *« Le rythme du transfert est très régulier car notre plateforme commune propose toujours de nouvelles pratiques et procédures RH »*.

➤ Les raisons d'être du transfert

Si la régularité du transfert des pratiques RH est principalement motivée par l'existence des plateformes facilitant l'accès aux pratiques RH par tout le réseau du groupe, d'autres raisons semblent exercer un poids sur cette décision d'expansion des pratiques à travers les réseaux des multinationales. Nous recensons trois principales motivations afférentes à l'actualisation des connaissances, à des projets pilotes émanant des orientations stratégiques des sièges ou de démarcation pour faire face à la concurrence. Les verbatims analysés sur Nvivo permettent d'appréhender l'utilité du transfert des pratiques RH selon les DRH interviewés.

Tableau 22: Verbatims sur les raisons d'être du transfert des pratiques RH

Raisons d'être du transfert des pratiques RH	Cas	Verbatims
	FMH 1	Parmi les nombreux défis que notre multinationale doit relever est de transférer ses best practices aux nouvelles marques acquises pour exceller au niveau de leur gestion des ressources humaines.
	FMH 2	Le transfert des pratiques RH en provenance du siège a pour vocation de soutenir la stratégie RH de FMH 2.
	FMH 3	C'est très inspirant et ça démocratise l'accès à toutes les connaissances en lien avec la GRH.
	FMH 7	Le transfert est important car chaque année il y a des mises à jour, des nouvelles pratiques mises en place qu'on essaie de les appliquer.
	FMH 8	Probablement parce-que la concurrence dans le secteur est acharnée et que le client est devenu très complexe et très sélectif qu'on a besoin de nous investir aussi dans le volet RH.
	FMH 11	Le siège ne cesse pas de nous faire adhérer à ses orientations stratégiques et à nous inciter à opter pour plusieurs changements en rapport avec la politique RH globale du groupe.

➤ Les best practices RH transférées dans les filiales des multinationales hôtelières

Après avoir analysé l'importance accordée à la GRHi dans le secteur hôtelier et l'ampleur du transfert des pratiques RH, il semble légitime de dresser un état des lieux des pratiques les plus concernées par le transfert. Les données recueillies sont présentées dans la surface ci-après :

Figure 15: Surface du nœud parent : « Best practices RH transférées » par nombre d'encodage des sous-nœuds



Le transfert d'un package de best practices RH est repéré dans les filiales marocaines dépassant 3ans d'affiliation à leurs multinationales. Ceci est le cas de FMH 1, FMH 7, FMH 13 contrairement à FMH 12 qui s'est contentée par quelques pratiques RH génériques en raison de la courte période d'activité de l'hôtel avant et après la crise pandémique Covid-19. Notre répondant de FMH 12 précise : *« Depuis l'ouverture à la date d'aujourd'hui on ne se base que sur des pratiques génériques afin de respecter les grandes lignes directrices du siège au niveau de tous les départements, à leurs têtes le département RH »*.

Parmi les best practices RH transférées, la formation et la sécurité du personnel viennent en tête de la liste pour les quatorze filiales enquêtées. En effet, la crise sanitaire a élargi les champs de transfert de formations génériques et les métiers visant le développement du personnel dans onze filiales. Ceci peut être expliqué par la disponibilité des collaborateurs pendant la période de fermeture des hôtels ainsi que l'enjeu de repositionner les différents profils à travers des formations et des outils inhérents à l'évaluation des compétences. Le DRH de FMH 12 ajoute : *« Compte tenu de la crise pandémique, on n'a pas eu l'opportunité de nous faire transférer les meilleures pratiques RH. C'est la formation qui a pris de l'ampleur pendant cette période de fermeture de notre filiale pour garder le lien avec nos collaborateurs et maintenir voire développer leurs connaissances »*.

Les stratégies des multinationales renvoient aussi aux besoins impérieux de transfert des pratiques liées au respect scrupuleux des mesures sanitaires avant la reprise de l'activité hôtelière. Concernant cet axe, l'engagement en matière du transfert est très notable pour ce qui concerne les règles préventives contre la Covid-19 et non pas les autres axes inhérents à la sécurité du personnel dans neuf filiales. Parmi les répondants, il y a ceux qui nous ont témoigné que tous les moyens sont bons pour transposer et appliquer le contenu des protocoles sanitaires (formations, comités d'hygiène, procédures, standards liés aux gestes barrières). Selon le DRH de FMH 7 : *« Nous sommes une chaîne très formatrice. Même dans les circonstances actuelles de la Covid-19, nous avons un catalogue riche en termes de formations »*.

Comme une best practice RH parfaitement compatible avec la période de crise pandémique, c'est le recrutement en ligne qui est le plus transféré (FMH 1, FMH 2, FMH 5, FMH 7, FMH 11, FMH 12). Tout le processus de recrutement peut être suivi via les sites des groupes hôteliers internationaux. Cette pratique a permis de gagner en termes du temps et des coûts alloués à chaque étape. De plus, elle élimine tout risque de contamination en cas de non-respect des gestes barrières définis. Comme le témoigne le DRH de FMH 1 : *« On nous a*

transféré une best practice orientée e-recrutement très recommandée au vu de ce contexte pandémique FMH1Jobs.com comme un outil crucial de recrutement en ligne. Grâce à sa géolocalisation, il permet d'identifier les offres à proximité des candidats partout dans le monde. Le candidat peut alors suivre sa candidature, ajouter des offres à son panier, créer ses job alerts ainsi que visualiser ses CV et lettres de motivation ». Le DRH de FMH 2 confirme ces propos : *« Il y a une mosaïque de pratiques qui enjolivent l'image de l'employeur aux yeux des candidats parmi lesquelles le sourcing RH propre à notre chaîne, les entretiens collectifs dans le cadre de l'organisation des journées récréatives, les entretiens en ligne avec des activités ludiques, etc ».* Tel est le cas pour FMH 7 : *« Le recrutement c'est la renommée. Au niveau du recrutement, il y a tout un processus sur le site set jobs GHI 7, des journées portes ouvertes. On fait aussi des recrutements en ligne, des processus de recrutement en ligne, etc. »*, déclare le DRH.

Il appert que les processus et les procédures relatives à l'administration du personnel sont transférées strictement dans les filiales des multinationales hôtelières en vue de respecter les manières de faire de chaque pratique RH en fonction des orientations dictées par le siège. Selon nos répondants, ces processus et procédures concernent plusieurs volets RH comme la gestion administrative du personnel, les fiches d'entretien liées au recrutement, le processus de recrutement et les techniques d'évaluation en ligne, les fiches d'évaluation des compétences, les standards liés à la culture du groupe hôtelier international et la trame descriptive des postes pour presque la moitié des filiales enquêtées (FMH 1, FMH 4, FMH 5, FMH 8, FMH 13).

Les résultats laissent entendre aussi une importance très considérable portée à la gestion des carrières des collaborateurs. Ils sont quatre DRH à exprimer leurs volontés de développer leur capital humain. Pour sa part, le DRH de FMH 5 affirme que l'entretien annuel de performance a pour vocation d'explorer chaque année davantage le projet professionnel du collaborateur, ses souhaits de mobilité et ses besoins en termes de formation professionnelle. En 2019, le siège a procédé à la refonte du référentiel des compétences et à la conception d'une cartographie de gestion de talents pour les transférer partout dans le réseau de l'EMN hôtelière. Quant au DRH de FMH 8, il précise les méthodes empruntées pour le développement des performances des collaborateurs en leur passant des entretiens semestriels démontrant ses principales réalisations et débouchant sur les plans d'amélioration à envisager. A ce sujet, le DRH de FMH10 soutient la nécessité de donner des chances à tous les collaborateurs quoi qu'ils soient leurs postes en ouvrant des voies vers l'évolution de n'importe quel poste au sein de l'hôtel. Cet extrait explique davantage ce point :

« On doit donner les mêmes chances à un jardinier et à un commercial en termes du transfert, d'évolution. Même si c'est un jardinier, demain il pourra évoluer pour devenir un valet de chambre et d'un valet vers un superviseur et d'un superviseur vers un gouvernant, etc. Donc, on ouvre les voies vers l'évolution de n'importe quel poste au sein de l'hôtel. Le volet le plus important concerne le développement des compétences de nos collaborateurs en prêtant beaucoup d'importance à la formation pour leur permettre d'aller de l'avant ».

Pour ce qui concerne l'évaluation, ils sont seulement quatre répondants qui la perçoivent comme une best practice transférée. Pour FMH 8 et FMH 11, de plus en plus de pratiques liées à l'e-évaluation sont partagées sur les plateformes des groupes. Selon notre répondant de FMH 2 : *« l'évaluation est centrée sur la compatibilité entre les compétences comprises dans les fiches d'évaluation et les valeurs culturelles de notre organisation, et ça c'est très important »*. Le DRH de FMH 7 nous a fait part de la place que détient l'évaluation dans la firme et la filiale en suivant le principe de segmentation des marques : *« Surtout ça concerne des instructions liées aux évaluations annuelles. On fait une segmentation en fonction des marques ou des brands (des 4/5 étoiles, des ressorts). Les 4 étoiles sont plutôt casual, moins de protocole et d'étiquette. Dernièrement, on a changé la méthode classique d'évaluation moyennant des entretiens annuels d'évaluation vers des évaluations ludiques appelées (évaluation flash talk). Sur un repas ou un café, on approche la personne en lui posant quelques questions. On a aussi gardé le même modèle ancien, c'est des fiches d'évaluation avec un entretien, un guide, etc. Donc, le principe est le même (l'évaluation, mais la manière de faire est différente selon chaque marque). C'est des mises à jour par rapport à des pratiques qui existent.*

La dernière pratique perçue comme best practice est liée à la motivation. Toutefois, seulement trois DRH affirment la richesse des transferts assurés dans ce sens (FMH 3, FMH 7 et FMH 11). Pour le DRH de FMH 7, la multinationale est fortement engagée dans la motivation de son personnel : *« De l'entrée de l'hôtel à la sortie, notre priorité est le personnel (the back of the house). Ça fait partie de la culture organisationnelle et c'est imposé par le siège. Par exemple, bien soigner les infrastructures et veiller sur l'ergonomie du travail, une salle de repos et une salle où pratiquer le sport ».*

Il est à signaler que pas toutes les filiales bénéficient du transfert des best practices notamment celles qui connaissent une dynamique très timide en termes de transfert des pratiques RH. Le cas de FMH 14 en est un exemple : *« Le transfert de ces types de pratiques a pris beaucoup de retard à cause de la pandémie surtout. Le siège a donné plus*

d'importance à des pratiques adressées aux cadres de la filiale pour la gérer selon les standards de la multinationale », déclare le DRH. Cela montre que le transfert peut être existant mais en ciblant certaines pratiques qui ne sont pas forcément innovantes mais obligatoires pour impliquer la filiale dans la dynamique impulsée par la multinationale hôtelière.

3.2 Typologies des pratiques RH transférées dans les filiales marocaines des multinationales hôtelières

Ce thème vise à appréhender les pratiques RH les plus concernées par le transfert dans les filiales. Il est à rappeler notre choix focalisé sur sept pratiques clés dont quatre ne sont pas très adoptées dans le contexte marocain. Il s'agit de déterminer l'intensité du transfert de chacune des pratiques inhérentes aux formations, à la gestion de la diversité et à la sécurité et au bien-être du personnel.

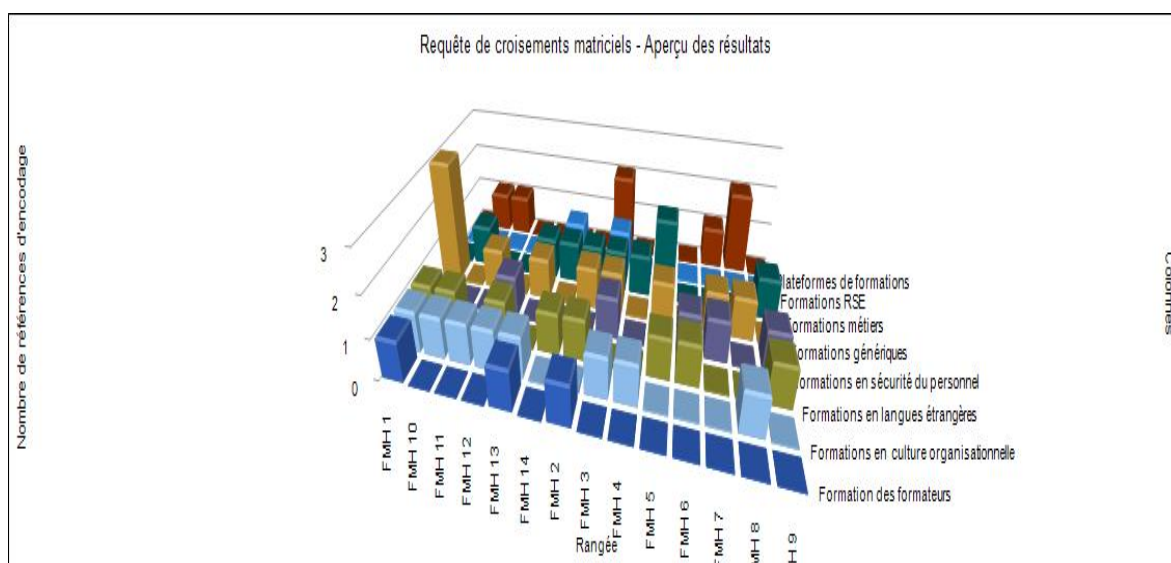
3.2.1. Transfert de la pratique « formation »

Comme précédemment souligné, la formation constitue une pratique déterminante dans le secteur hôtelier contribuant amplement au développement des compétences des collaborateurs et à la performance des prestations offertes aux clients. Dans ce qui suit, nous présenterons les types de formations les plus transférées dans les filiales enquêtées en fonction des besoins identifiés. Il importe dans ce sens de nous intéresser au degré d'implication des filiales dans l'identification de ces besoins pour appréhender dans quelle mesure leurs propositions issues des besoins identifiés sont prises en compte par les sièges desquels elles dépendent.

➤ Les types de formations transférées

Nos entretiens dévoilent que le transfert de la formation est au centre des priorités des sièges des multinationales hôtelières dans leurs filiales. Plusieurs types de formations sont repérés selon les objectifs fixés par les sièges, leurs diffusions par le biais des nouvelles technologies et les besoins urgents réclamés par les filiales. La requête effectuée croise les types de formations transférées et les filiales auxquelles elles sont destinées.

Figure 16: Croisement matriciel entre les types de formations par filiales



Comme illustre la figure ci-dessus, les formations dispensées au sein des filiales sont aussi nombreuses que variées. La multiplicité des besoins en formations amène deux multinationales à créer leurs propres académies pour soutenir leurs stratégies. Selon la DRH de FMH 3, « *Ce transfert est motivé par l'existence de GHI 3 Management Academy (BTMA) qui soutient les orientations stratégiques du siège* ». Dans la même veine, notre répondante de FMH 12 explique : « *Il faut savoir que parmi les points forts de cette chaîne c'est qu'elle a sa propre académie de formation. Reconnaissant l'importance d'un service d'excellence, le groupe a créé « The CHI 12 Centre of Learning and Development » à New Dehli en 1966 déjà. Aujourd'hui, cette institution fait partie des meilleures académies en Asie, avec environ 100 personnes formées chaque année. La chaîne fait bénéficier ses collaborateurs des formations au sein de cette académie pour veiller sur leur développement* ».

Ainsi, le partage des plateformes communes accélère le transfert des formations dans cinq filiales permettant à leurs collaborateurs d'accéder gratuitement aux formations imposées ou de choisir des formations payantes à la carte (FMH 3, FMH 7, FMH 8, FMH 10, FMH 11). Il existe aussi pour FMH 8 une application installée sur les smartphones des collaborateurs portant sur un dispositif de formations en ligne. Ces résultats montrent que la digitalisation de la formation gagne davantage en importance. Nous constatons aussi que les formations en ligne sont plus privilégiées pour la majorité des filiales. Elles ont pris la place des formations en présentiel à une période de crise pandémique où les collaborateurs n'avaient pas la possibilité de se déplacer pour suivre une formation donnée.

S'agissant des types de formations jugés nombreux dans le secteur de l'hôtellerie, nous mettons en lumière quatre types de formations distincts. Parmi les quatorze filiales enquêtées,

huit filiales sont concernées par le transfert des formations fonctionnelles/métiers (FMH 2, FMH 3, FMH 4, FMH 5, FMH 9, FMH10, FMH 13, FMH 14). Ce sont les formations les plus demandées dans le secteur hôtelier pour développer des compétences spécifiques répondant aux besoins des filiales de ces multinationales hôtelières. Ces dernières sont généralement animées par des chefs de services ou de départements qui sont les mieux placés à transférer les connaissances à leurs subordonnés grâce à une importante gestion de proximité.

A ce propos, le DRH de FMH 2 réplique : *« D'abord, c'est la formation métiers qui est assurée par les chefs de services. Si je prends par exemple le service de SPA, nous avons une thaïlandaise et c'est elle qui forme son équipe par rapport à ces pratiques. C'est aussi le chef de cuisine qui forme son équipe sur les types de menus, les normes d'hygiène alimentaire et de propreté, etc. Je pense qu'il n'y a pas mieux qu'une gestion de proximité pour transférer une formation »*. Pour sa part, le DRH de FMH 10 avance : *« Il y a aussi ce qu'on appelle les formations Métiers. Alors qu'est-ce qu'on veut dire par ces formations métiers ? Par exemple, moi je dois faire dix formations obligatoires pendant cette année. Un serveur doit faire cinq formations obligatoires. On a des pôles communs et aussi des formations métiers qui sont dédiées à chaque fonction. Après, il y a des formations visant l'amélioration des compétences. Pour tous les postes en front-office, le siège exige le déploiement des formations Etiquettes et Protocole parce qu'une grande partie de nos clients sont des VIP »*.

Il y a lieu de souligner que six multinationales hôtelières misent non seulement sur le transfert des formations métiers mais aussi sur des formations génériques qui ne ciblent pas certains départements mais tous les personnels des filiales. A ce titre, nous avons relevé plusieurs thèmes de formation intéressant ces hôtels dont ceux les plus cités relèvent des formations en rapport avec la sécurité (FMH 3, FMH 13, FMH 1), le savoir-être, l'étiquette et le protocole (FMH 5, FMH 7, FMH 11, FMH 1) et les techniques de communication et de vente (FMH 8, FMH 1, FMH 2). Force est de constater que c'est la formation afférente au savoir-être, à l'étiquette et au protocole qui est la plus dominante du fait que ces hôtels segmentent des clients VIP et donc tous les collaborateurs doivent assurer des services clients adaptés à cette catégorie visée.

Ainsi, les formations associées aux cultures organisationnelles des chaînes hôtelières internationales sont des incontournables pour la majorité des filiales enquêtées. Ces formations visent à faire connaître à l'ensemble des collaborateurs les transformations culturelles engagées et les mettre en œuvre dans le cadre des prestations hôtelières offertes aux clients. Il est à noter que les programmes de transformation culturelle ne concernent

qu'une seule chaîne hôtelière (FMH1) car ça implique un changement radical du langage commun, des valeurs, des expériences clients, des procédures, des standards et des expériences collaborateurs et donc ça exige un véritable engagement de la part du siège et de ses filiales. Pour ce qui est pratiques de GRH, ça invite à revisiter toute la politique RH par rapport à tous les axes en l'occurrence la formation, le recrutement, l'évaluation, la gestion des carrières et la motivation. Les autres hôtels qui sont au nombre de huit structures hôtelières se fixent des objectifs importants en termes de déploiement de leurs cultures organisationnelles (FMH 1, FMH 3, FMH 4, FMH 8, FMH 10, FMH 11, FMH 12, FMH 13). Tous les DRH de ces hôtels témoignent que la formation représente l'outil le plus efficace pour transférer les connaissances inhérentes aux histoires des EMN hôtelières, leurs valeurs, leurs visions, leurs stratégies et le rôle de chaque département dans la promotion de la culture au sein de l'hôtel. Ce type de formation est interminable car les formations sont mises à la disposition des collaborateurs dès l'intégration des établissements hôteliers et les caractéristiques de la culture organisationnelle font l'objet d'un rappel même en transférant d'autres formations ou pratiques RH en général.

Outre ces formations métiers, génériques et orientées culture organisationnelle, les 8 DRH des hôtels FMH1, FMH 2, FMH 5, FMH 6, FMH 9, FMH 10, FMH 12 et FMH 14 expriment des besoins impérieux en termes d'apprentissage des langues étrangères par leurs collaborateurs afin de mieux communiquer avec la clientèle internationale. Le choix des langues dépend de deux facteurs clés (le pays d'origine de la multinationale hôtelière et les nationalités des touristes visitant les hôtels). Ces formations concernent plus le personnel en front office que le personnel en middle ou en back office.

Si la figure affiche également la dominance des formations de type standard, la formation des formateurs est repérée dans seulement trois filiales à savoir FMH 1, FMH 2 et FMH 13. C'est l'une des formations les plus laborieuses :« *En corporate training, nous avons tout ce qui est formation des formateurs sur les manières de faire ces standards (les SOP), de former leurs équipes sur le terrain en large audience ou en one to one selon le poste et la responsabilité de chaque collaborateur. Sur cet aspect-là, on a commencé par certifier des formateurs départementaux qui ont été formés sur les méthodes de rédaction des standards, des supports de formations et comment inculquer et former les membres de leurs équipes. Le manager est dans sa responsabilité de former son équipe selon un certain niveau de standards* », explique le DRH de FMH 13.

Une autre typologie de formation paraît très déterminante pendant la crise sanitaire est relative à la sécurité du personnel. Ainsi, cinq DRH témoignent de l'importance de cette formation (FMH 7, FMH 6, FMH 9, FMH 11, FMH 13). Aussi, des formations en RSE sont aussi assurées dans deux filiales. La DRH de FMH 3 souligne que *« parmi les formations qui sont amplement transférées, ce sont celles relatives à la RSE. Il y a un rappel annuel sur cette formation par rapport à la responsabilité sociétale quel que soit sur le plan économique, environnemental ou social. Ces objectifs on essaie de les rappeler chaque année aux associés pour les sensibiliser et avoir leur commitment sur les projets qu'on propose en responsabilité sociétale »*. Le DRH de FMH 14 ajoute : *« Comme notre groupe est très préoccupé par des questions sociétales et environnementales, des formations en RSE ont été transférées pour sensibiliser le personnel à des actions à entreprendre dans ce sens »*.

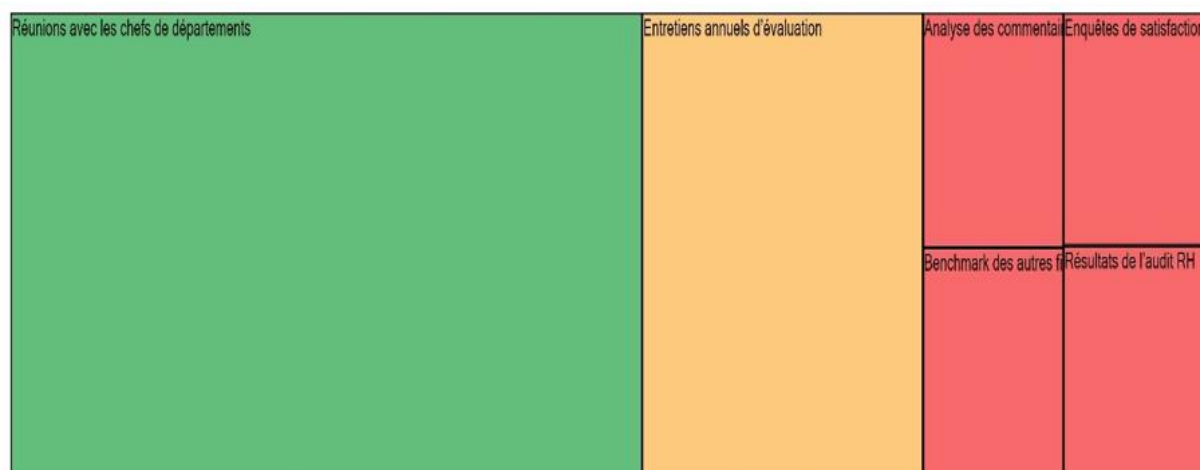
Suite à la présentation des types de formations transférées, force est de constater un transfert dynamique de la part des sièges des chaines hôtelières internationales. Certains efforts doivent être déployés par les sièges des filiales FMH 6, FMH 9 et FMH 14 qui se cantonnent à des transferts de formations limités à certains thèmes relatifs aux besoins de leurs filiales.

➤ **Implication dans la conception du plan de formation**

Comme les activités de formation relèvent des besoins exprimés par les filiales des multinationales hôtelières, ce sous-nœud vise à comprendre si les formations transférées résultent des efforts fournis par les départements RH sur le plan local par le biais d'identification des besoins. L'unanimité affirme une prise en main des activités de formations par le biais de sélection des thèmes transférés ou conçus à l'échelle locale à condition qu'elles répondent au mieux à leurs besoins. A ce sujet, le DRH de FMH 2 déclare : *« Nous établissons un plan de formation qui tient compte des SOP (Standard Operating Procedures) existant sur notre plateforme et des guidelines du siège »*. Le DRH de FMH 6 rejoint la même stratégie : *« Je sélectionne les formations qui sont disponibles sur la plateforme qui se conjuguent à nos besoins de formation »*. Le DRH de FMH 10 confirme aussi ces propos : *« La planification, la partie budget, la partie organisation commence au préalable huit mois à l'avance pour que le siège approuve le mois de Juillet le budget des formations. Notre département RH se met d'accord par la suite en concertation avec le siège sur le calendrier des différentes actions de formations »*, dit notre répondant.

Les résultats présentés dans la surface ci-dessous montrent clairement l'implication des responsables RH dans l'établissement d'un plan annuel de formation en fonction des besoins des collaborateurs par rapport aux postes occupés et à une éventuelle évolution de carrière.

Figure 17: Surface du nœud parent « Modes d'identification des besoins en formations »



Les réponses fournies par les DRH interviewés prouvent qu'un plan de formation ne peut jamais être standardisé dans les filiales des multinationales hôtelières. Toutes les filiales enquêtées sans exception s'appuient sur un ensemble d'outils de collecte des besoins en formations. Bien que ces outils diffèrent d'une filiale à une autre, quelques points communs sont identifiés en termes d'élaboration du plan annuel de formation. La technique la plus adoptée est afférente au recensement des besoins par les chefs des départements qui connaissent les moindres détails les concernant. En effet, ils sont neuf répondants qui affirment le rôle d'implication des managers, des chefs de services et de départements dans l'identification des besoins liés à l'élaboration du plan de formation annuel (FMH 1, FMH 4, FMH 5, FMH 7, FMH 8, FMH 9, FMH 10, FMH 12 et FMH 13). D'après le DRH de FMH 7 : *« Il s'agit de structurer nos actions de formations en fonction de notre stratégie et de cibler les managers et les chefs des départements pour savoir si les salariés ont des besoins spécifiques en formation »*. Aussi, la même technique est également utilisée par FMH 12 : *« L'identification des besoins passe par la rédaction des mails aux chefs de départements pour recenser les besoins en formations »*, précise le DRH.

A cet outil, s'ajoute le recours aux entretiens annuels d'évaluation qui est perçu comme un moyen efficace d'identification des besoins en formations par les collaborateurs (FMH 1, FMH 3, FMH10, FMH 11). Selon la DRH de FMH 5 : *« L'entretien annuel d'évaluation est aussi le moment privilégié pour recueillir les besoins en formations des collaborateurs. Il est l'occasion pour le salarié et son responsable d'échanger sur les acquis et les points d'amélioration mais aussi sur les souhaits de formation, les projets professionnels et les souhaits de mobilité fonctionnelle et/ou géographique du salarié »*. Ainsi, d'autres techniques sont prises en considération par deux filiales comme l'analyse des commentaires des clients,

les résultats des enquêtes de satisfaction et des audits RH (FMH 3) ainsi que le benchmark des formations dans d'autres filiales (FMH 2),

Si l'élaboration du plan annuel de formation est fondée sur la détermination des besoins locaux des filiales, la majorité écrasante manifeste une priorité accordée aux thèmes de formations proposés par le siège via leurs plateformes communes. La priorisation des formations imposées ou déployées à la carte illustre l'effet de fascination des DRH qui trouvent à leurs dispositions des formations qui se conjuguent à leurs besoins en interne. Selon les DRH des filiales FMH 2, FMH 10 et FMH 13, le recours aux formations proposées par le siège est avantageux dans la mesure où il permet d'appliquer les standards et les procédures édictés par le siège. Par rapport au recours aux services externes, ce sont seulement les deux DRH de FMH 4 et de FMH 9 qui déclarent la nécessité du recours à des services externes des centres de formations comme une alternative aux formations transférées par le siège en cas de non-disponibilité des formations adaptées aux besoins des hôtels ou des compétences en internes (formateurs des formateurs) possédant des capacités suffisantes pour les mettre en exergue.

3.2.2. Transfert des pratiques liées à la gestion de la diversité

Etant un projet de changement organisationnel pour de nombreuses multinationales, notre objectif est d'appréhender l'intensité d'adhésion des filiales enquêtées aux valeurs promouvant la gestion de la diversité. Les pratiques choisies se rapportent à l'approche genre, l'insertion des personnes handicapées et l'équilibre vie professionnelle-vie privée.

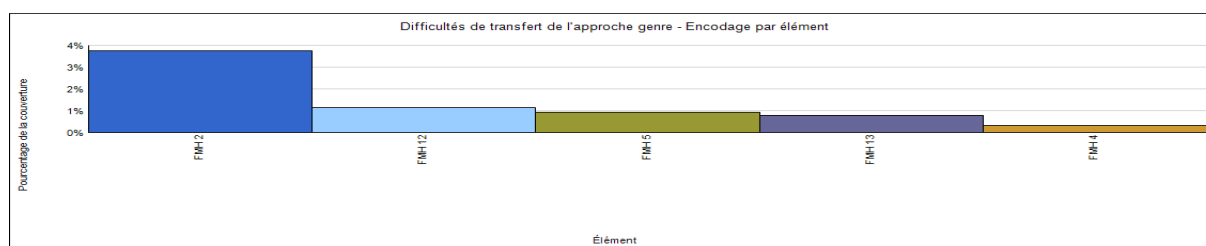
➤ Transfert de la pratique « approche genre »

Cette pratique représente une voie sur laquelle persévèrent les multinationales. Différents plans d'actions sont mis en place avec quelques écarts entre les filiales ayant suivi les orientations de leurs sièges ou ayant choisi de prendre des initiatives locales.

Les difficultés de transfert de l'approche genre

Les stratégies des multinationales ne sont pas toutes fondées sur l'inclusion et l'intégrité des deux sexes. Les réponses de cinq interviewés montrent des barrières aux différents niveaux d'actions liées à l'approche genre.

Figure 18: Encodage par élément des difficultés de transfert de l'approche genre



Parmi les objections, nous relevons en premier lieu la conception des métiers en hôtellerie dont certains sont réservés aux hommes et d'autres dédiés aux femmes (FMH 2, FMH 13). Pour le DRH de FMH 2 : *« Le transfert de cette approche n'est pas vraiment évident face à un secteur marqué par l'incertitude et donc des contrats temporaires pour plus de femmes que d'hommes et des horaires contraignants »*. On ne peut qu'admettre que cette dimension sexuée continue à exister au Maroc malgré maintes tentatives de mixité des profils ». Ce dernier ajoute : *« On conçoit mieux les femmes pour des postes d'étages, de cuisine et d'accueil. De même, notre pensée est plutôt orientée aux hommes occupant des postes en restauration, au bar ou chargés d'animation en plein air »*.

D'après le DRH, le siège de la filiale FMH 12 pose de nombreuses restrictions réduisant les chances de mixité et d'égalité des chances entre les deux gentes : *« On avait comme challenge de recruter le même effectif hommes-femmes. C'était aussi parmi les conditions de recrutement précédant l'ouverture. Malheureusement, ça n'a pas été respecté vu un ensemble de restrictions concernant le recrutement de profils anglophones et très jeunes. Nous avons donc centré notre recherche plutôt sur les compétences que le genre pour respecter les exigences dictées »*, déclare notre répondant.

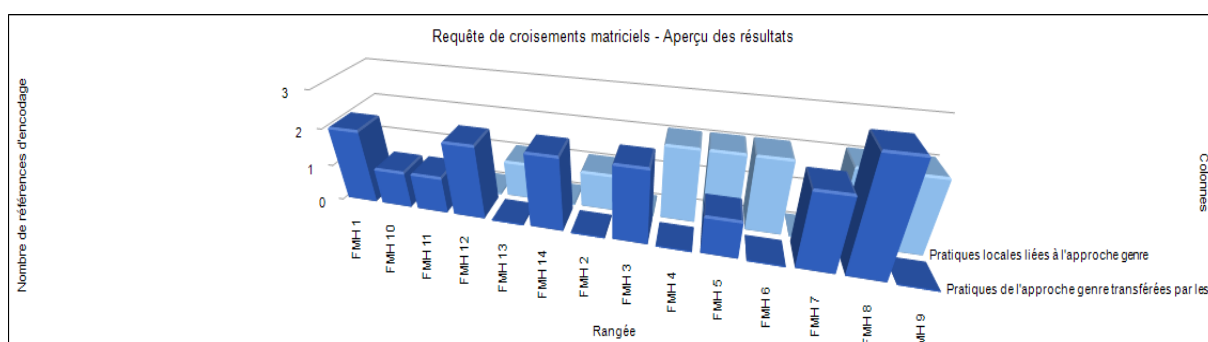
Dans la même veine, la recherche des profils rares se fait au détriment de la mixité de genre. Pour d'autres filiales comme FMH 4 et FMH 5, cette pratique n'est pas une priorité en comparaison avec d'autres pratiques RH. Il semble que la variable temps joue un rôle important dans la priorisation des pratiques à transférer. Pour le cas FMH 5 qui a ouvert ses portes quelques mois avant la crise pandémique, l'approche genre ne représente pas encore une véritable préoccupation : *« C'est difficile de dire que je vise arriver à un effectif équitable hommes-femmes à court terme, mais peut-être à moyen terme. Il faut juste étudier les besoins, les postes et privilégier certains remplacements. Il y a une possibilité de la part du siège de nous l'imposer car c'est très important en France d'assurer l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans le domaine de la formation, des rémunérations et des promotions.*

Au Maroc, je récupère le bébé. Je ne pourrais pas révolutionner le monde en ce peu de temps ».

Les pratiques de l'approche genre transférées versus les pratiques locales

La conduite des missions liées à l'approche genre constitue un grand défi pour une dizaine de sièges des filiales des multinationales enquêtées. Comme illustré dans la figure ci-dessous, certaines filiales optent pour des pratiques afférentes à l'approche genre purement locales, d'autres déploient les pratiques préconisées par le siège et une minorité combinent des initiatives locales et suivent les orientations propres à leurs multinationales.

Figure 19: Croisement matriciel entre les pratiques locales et les pratiques transférées liées à l'approche genre par filiales



Les réponses de nos interviewés mettent en évidence une prise de conscience envers l'approche genre par neuf filiales en excluant les cas FMH 13, FMH 2, FMH 4, FMH 6 et FMH 9. L'analyse des réponses associées aux pratiques d'approche genre sur un plan local montre l'attachement des filiales à un certain nombre de valeurs telles que l'équité hommes-femmes en termes d'effectif et de postes de responsabilité. Pour le DRH de FMH 2, l'équité est réalisée en termes d'égalité des chances et de promotion des talents féminins malgré un taux de féminisation réduit : *« Un pourcentage de 38% ne répond pas à une représentation significative des femmes, ce qui requiert une concentration sur des profils féminins pour les futurs postes vacants et une réduction du turn over des femmes en examinant les raisons pour lesquelles elles quittent notre filiale. Par contre, l'équité de traitement entre les deux sexes est omniprésente notamment que 50% des positions sont occupées par des femmes ».*

Cela représente la même situation pour FMH 4 : *« Nous sommes en train de faire un état des lieux sur la situation de la population féminine au sein de notre filiale pour planifier les différentes politiques de redressement permettant de rehausser l'effectif des femmes »*, réplique la DRH. Pour ce qui est taux de femmes cadres, notre répondante ajoute : *« nous disposons de 51% de femmes cadres au sein de l'hôtel alors que la moyenne dans tout le*

réseau est de 42%. Ça montre que l'égalité des chances est toujours au rendez-vous. C'est le fruit des campagnes d'embauche visant le public féminin et des sessions de formations organisées en faveur des femmes pour faciliter leurs promotions vers des postes plus prometteurs ».

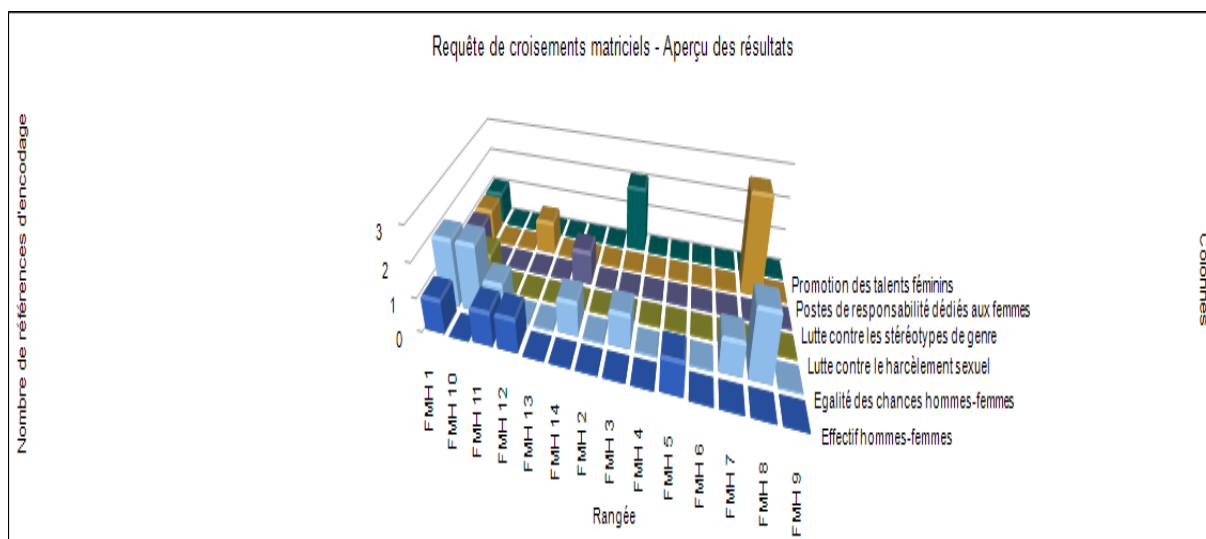
Dans la même optique, la DRH de FMH 8 évoque l'égalité des chances sous l'angle des métiers occupés par genre en hôtellerie. Selon cette dernière, nos pensées doivent être aussi orientées vers l'égalité des chances envers les hommes : *« Dans le cadre de la coopération avec le Ministère du Travail Américain, le ministère du travail et de l'insertion professionnelle marocain, nous avons candidaté au projet de création du Trophée « égalité professionnelle » pour récompenser les entreprises les plus engagées. Nous avons donc décidé d'entamer une analyse de genre à FMH 8. Parmi les actions que nous avons menées c'est que nous avons recruté un guest relation homme alors qu'il s'agit d'un poste traditionnellement occupé par des femmes. Nous avons aussi recruté une directrice F&B qui est un poste traditionnellement occupé par des hommes ».*

Pour le cas FMH 9, les efforts sont consentis en termes de développement des compétences des femmes: *« Nous sommes concentrés actuellement sur le problème relatif au turn over. Nous avons constaté que ce sont plus les femmes qui quittent notre filiale. Il est clair qu'il y a certains facteurs de démotivation conduisant au départ de ces dernières. C'est le chantier sur lequel nous travaillons actuellement. Ce que nous avons relevé jusqu'à présent, c'est l'insatisfaction vis-vis les rémunérations perçues et une lente progression des femmes dans leurs carrières. Nous avons donc décidé de faire des formations plus adaptées à une catégorie de femmes présentant des prérequis nécessaires pour avancer le plus rapidement possible dans leurs carrières ».*

Des initiatives sont donc prises localement sans pour autant suivre les orientations stratégiques des sièges des multinationales. A ce sujet, nos répondants ont bien souligné que leurs sièges impulsent une politique RH orientée genre mais ne l'imposent pas, ce qui conduit à ne pas prioriser l'approche genre par ces derniers.

Pour ce qui concerne les pratiques transférées en termes d'approche genre, la requête de croisement matriciel a permis de ressortir le nombre d'encodage par sous-noeuds traduisant ainsi les pratiques d'approches genre transférées par les sièges aux filiales marocaines.

Figure 20: Croisement entre les pratiques d'approche genre transférées par filiales



D'après la requête, les multinationales engagées dans le transfert des pratiques liées au genre se focalisent respectivement sur l'égalité des chances, l'équité hommes-femmes en termes d'effectif, la promotion des talents féminins, la lutte contre les stéréotypes et le harcèlement sexuel. Selon la DRH de FMH 11 : *« La politique de GHI 11 garantit un traitement équitable des deux genres peu importe le poste occupé en termes de recrutement, d'heures de travail, des salaires et de responsabilités. Cet engagement est compris dans le règlement interne et les offres d'emplois pour que tous les collaborateurs du monde en prennent connaissance ».*

A ce sujet, les réponses des DRH montrent que bien que le transfert soit opéré dans les filiales des EMN hôtelières par neuf filiales, certaines actions ne sont pas encore concrétisées et demeurent des défis, voire des projets qui n'ont pas encore vu le jour. Des pratiques locales sont mises en place mais demeurent encore timides. Seules les filiales FMH 5 et FMH 8 qui combinent les pratiques locales et transférées par leurs sièges. En revanche, la filiale FMH 12 n'accorde aucun intérêt ni au transfert ni au déploiement de ces pratiques à l'échelle locale.

➤ **Le transfert de la pratique « équilibre vie professionnelle-vie privée »**

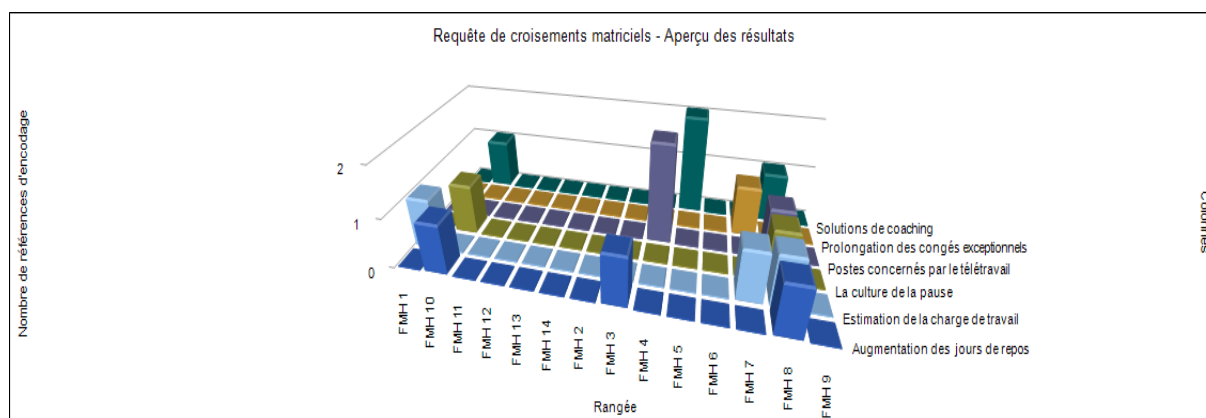
L'aménagement du temps de travail semble une pratique difficilement applicable dans le secteur hôtelier. D'après les réponses des DRH de sept filiales n'ayant opté pour le transfert d'aucune pratique liée à l'équilibre vie professionnelle-vie privée, les sièges perçoivent que ce sont des pratiques qui se contextualisent d'un pays à un autre. C'est aussi en lien avec le relationnel puisque ce sont les managers qui accordent des marges de flexibilité en termes d'horaires de travail en dehors de la période estivale. Selon le DRH de FMH 13 : *« Compte tenu des horaires contraignants de ce secteur, CHI 13 insiste à ce que chaque hôtel respecte la loi en vigueur du pays d'implantation. Ça reste seulement une recommandation de la part du siège et une obligation légale à laquelle on doit accorder beaucoup d'importance. Chaque manager est responsable de la gestion de son département selon l'activité et les besoins de*

l'exploitation. On reste flexibles en termes de congés ou de remplacements durant la basse saison ».

Les pratiques de l'équilibre vie professionnelle-vie privée transférées versus les pratiques locales

La conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle est une pratique transférée par la moitié des filiales des multinationales hôtelières au Maroc. Les résultats montrent que ce volet ne constituait pas avant la crise sanitaire une priorité majeure pour les sièges des EMN hôtelières et que de faibles initiatives ont été prises par les départements RH des filiales.

Figure 21: Croisement matriciel entre les pratiques transférées liées à l'équilibre vie professionnelle-vie privée par filiales



Pour ce qui concerne le sous-nœud intitulé « les pratiques d'équilibre vie professionnelle-vie privée transférées », le nombre d'encodage d'augmentation des jours de repos est indiqué par les DRH de trois filiales. Pour le cas de FMH 10, notre répondant souligne : *« C'est connu qu'au Maroc on travaille les samedis matins mais ce qu'on nous suggère le siège c'est qu'on fait travailler nos collaborateurs quels que soit en back, middle ou front office un samedi sur deux en procédant à un roulement entre les différents membres d'équipes »*. Concernant la filiale FMH 8, un jour de plus a été accordé aux collaborateurs grâce aux instructions du siège : *« Le siège nous a obligé de donner deux jours off suivis aux collaborateurs même si la législation marocaine permet une seule journée de repos. Des arrangements entre les collaborateurs ont lieu pour anticiper les jours de repos correspondant à leurs urgences familiales. Pendant la période de Covid, cette pratique a pris un essor au sein de FMH 3 en donnant plus de jours de repos aux nouvelles mamans, à des personnes ayant des maladies chroniques ou ayant des conjoints ou des enfants malades »*.

L'estimation de la charge de travail constitue également une pratique qui a été transférée vers trois filiales (FMH 1, FMH 7 et FMH 8). Selon le DRH de FMH 1 : *« Lors de l'entretien*

annuel d'évaluation, un échange approfondi entre le manager et le salarié pourra être réalisé sur la compatibilité de ses objectifs avec sa charge et son temps de travail ainsi qu'avec l'exercice effectif de son droit à la déconnexion ». Ainsi, les nouvelles technologies sont utilisées pour spécifier la charge de travail : *« Nous avons un programme transféré par le siège appelé Thrive qui encourage l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle dont son concept est de privilégier le résultat en comparaison avec le temps de présence ou de travail à distance. Je m'explique, l'efficacité des tâches des personnes en middle et back office est évaluée en termes de résultats et des objectifs atteints. Si les objectifs journaliers par exemple sont réalisés, le team member peut quitter sans aucun problème son poste de travail »*, affirme le DRH de FMH 7.

Parmi les pratiques les plus transférées en termes d'équilibre vie professionnelle-vie privée c'est le coaching en faveur des collaborateurs pour répondre aux problématiques liées aux rythmes de travail décalés et le stress de travail pendant la crise pandémique (FMH 5, FMH 8 et FMH 10). Selon le DRH de FMH 10 : *« Les coachs qui viennent ici apprennent aux managers comment ils peuvent être flexibles avec leurs subordonnés notamment en termes de planings hebdomadaires. Ces coachs ont aussi accompagné la reprise d'activité après le déconfinement. On leur a fait des séances de sport ainsi que des séances de méditation et des cellules d'écoute pour reprendre l'énergie positive perdue pendant ces temps difficiles. Par exemple, nous avons reçu plusieurs cas de femmes souffrant de la violence conjugale à cause des effets de la pandémie notamment sur le plan financier »*.

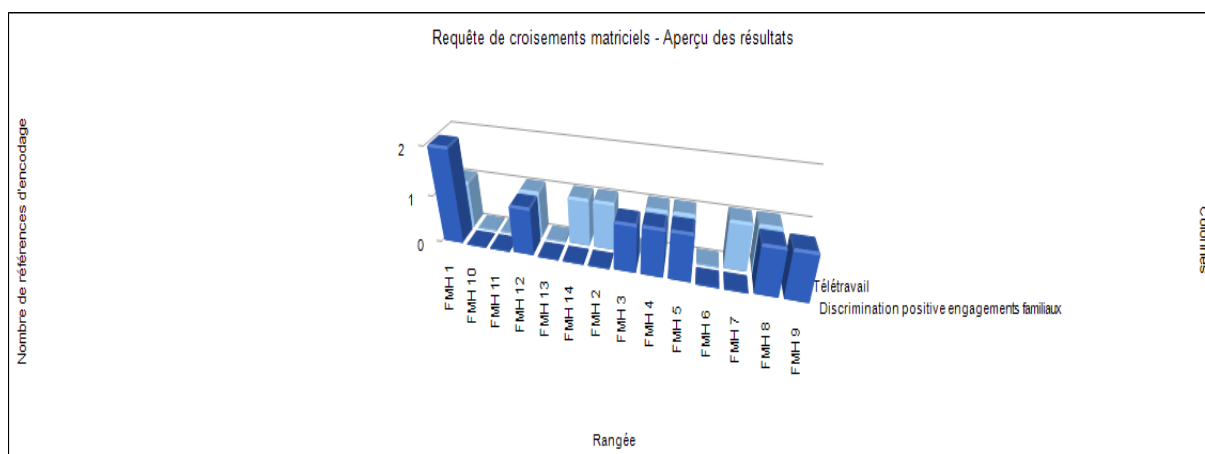
Ainsi, la culture de la pause a été transférée dans deux filiales soient FMH 8 et FMH 10. De par la nature de l'activité hôtelière, il s'agit de faire bénéficier les collaborateurs des temps de pauses en vue d'éviter le burn out. Selon le DRH de FMH 8 : *« Une pratique qui me tient à cœur transférée avant l'arrivée de la pandémie c'est la culture de la pause. C'est-à-dire que si l'être humain a besoin de se reposer en faisant la sieste, ça doit être aussi le cas pour notre personnel. On aménage des chambres à nos salariés pour se reposer pour quelques minutes »*.

La pandémie a fait revisiter ce volet d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle en privilégiant le télétravail pour les métiers fonctionnels au sein des filiales FMH 4 et FMH 8. *« La Covid a rendu nécessaire pour les postes fonctionnels d'opter pour le télétravail qui est d'ailleurs une pratique très utilisée pendant cette période. Le siège a mis à notre disposition toutes les plateformes qu'il faut et les collaborateurs se sont vite adaptés à ce nouveau mode de travail »*, affirme la DRH de FMH 4. De même, la prolongation des congés spéciaux est

une pratique transférée et réussie au sein de FMH 7 : « Pour le congé de paternité, c'est 3 jours dans le code de travail marocain. Désormais, tout team member (chef de famille) a droit à 14 jours à l'occasion de chaque naissance survenue à son foyer. C'est un congé qui doit obligatoirement être octroyé et pris dans le mois qui suivent la naissance. Pour le cas de décès, au Maroc c'est 3 jours et au niveau de FMH 7 c'est 7 jours. Ceci satisfait les teams members tant qu'on ne diminue pas du temps des événements spéciaux ».

Force est de constater que les pratiques locales inhérentes à l'équilibre vie professionnelle-vie privée excèdent les pratiques transférées mais pour seulement deux pratiques.

Figure 22: Croisement matriciel entre les pratiques locales afférentes à l'équilibre vie professionnelle-vie privée par filiales



Il y a lieu de signaler la place nodale que détiennent les discriminations positives dus aux engagements familiaux par sept filiales. Nous observons que la discrimination positive est plutôt envers les femmes que les hommes des filiales de FMH 1, FMH 12, FMH 3 et FMH 8 pour ce qui concerne les horaires nocturnes. D'après le DRH de FMH 1 : « Il est admis que les femmes ont plus d'engagements familiaux, c'est pourquoi on leur offre plus de flexibilité dans le choix de leur shift notamment pour les femmes ayant des enfants à charge et ne pouvant assurer les horaires de nuit ». Les autres filiales recommandant à leurs collaborateurs de faire des arrangements en fonction des urgences familiales.

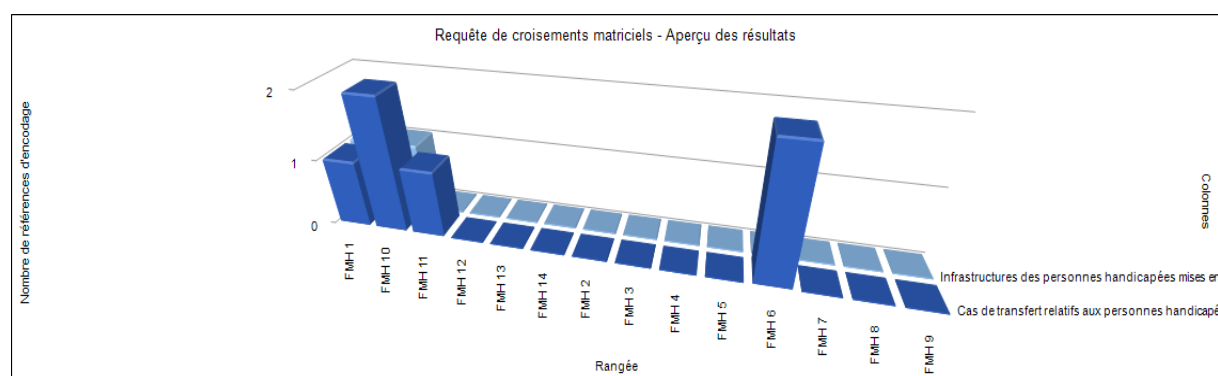
La deuxième pratique pensée sur le plan local porte sur le télétravail. Au total, huit filiales optent pour le télétravail sans se référer aux consignes de leurs sièges pendant la période pandémique. Cela représente la solution ultime aux problèmes de déplacements et de risques de contamination. Par rapport à cette pratique, la DRH de FMH 5 atteste : « Nous avons vécu une expérience réussie du télétravail pendant la période Covid pour les collaborateurs en back office (le département commercial, la réservation, la finance). Pour les équipes en front office, ils doivent être en place avec des effectifs très réduits ».

L'analyse des réponses des DRH permet de conclure que la pratique liée à l'équilibre vie professionnelle-vie privée est plutôt prise en compte sur un plan local par neuf filiales. Il existe aussi une articulation entre les pratiques transférées et locales par six filiales (FMH 1, FMH 3, FMH 4, FMH 5, FMH 7 et FMH 8). Seule FMH 10 qui déploie des pratiques transférées par son siège.

➤ **Transfert de la pratique « insertion professionnelle des personnes handicapées »**

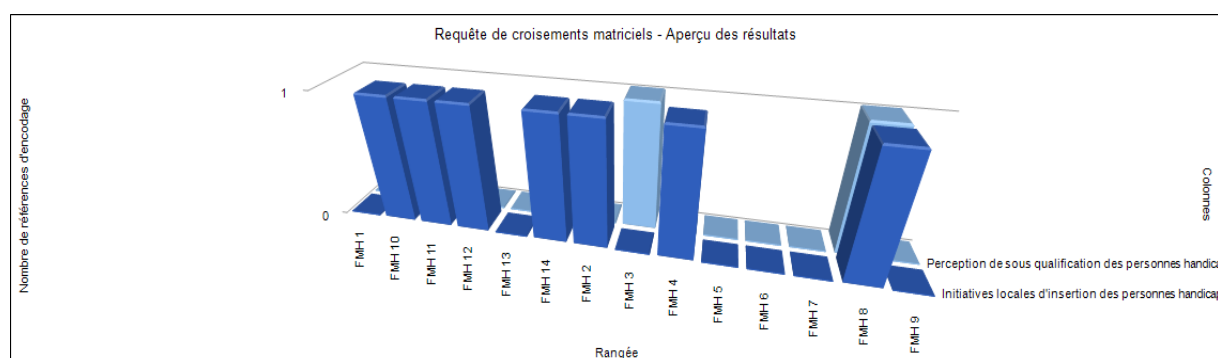
L'insertion des personnes handicapées est l'une des pratiques les moins transférées par les sièges des multinationales hôtelières. Sur un échantillon de 14 filiales, seulement quatre cas qui ont bénéficié du transfert relatif aux procédures d'intégration et de mise au travail des personnes en situation de handicap (FMH 1, FMH 6, FMH 10 et FMH 11).

Figure 23: Croisement matriciel entre le transfert de la pratique insertion professionnelle des personnes handicapées et les infrastructures mises en place



Parmi ces quatre filiales, seules FMH 1 et FMH 10 qui disposent des infrastructures réservées à cette catégorie de travailleurs. Comme précise le DRH de FMH 1 : « *Nous avons pensé à aménager des locaux pour certains types d'handicaps et à solliciter quelques associations pour nous aider à trouver des personnes motivées et compétentes exprimant une volonté d'intégrer notre filiale* ». La visualisation ci-dessous montre qu'il ne s'agit pas de transférer cette pratique pour acquérir une position remarquable en termes de responsabilité sociale envers les employés mais de trouver les profils adéquats.

Figure 24: croisement matriciel entre la perception de sous-qualification des personnes handicapées et les initiatives locales par filiales



En effet, le choix de croisement de ces deux sous-nœuds se justifie par notre volonté d'explication de l'impact de la conception négative de ces profils sur les initiatives locales planifiées dans ce sens. Pour les filiales FMH 3 et FMH 8, ces profils ne se présentent que rarement et les compétences sont très limitées : *« On ouvre nos portes à toute personne compétente. En effet, si on va dédier des postes exclusivement à des personnes handicapées, c'est aussi une discrimination. On ne va pas recruter une personne juste parce qu'elle est une personne à mobilité réduite. C'est aussi une entreprise »*, décrit la DRH de FMH 8.

Généralement, les personnes en situation de handicap occupent des postes en back office mais ne maintiennent pas leurs emplois. Selon le DRH de FMH 14 : *« Pour gagner la confiance de tous les candidats à l'embauche, FMH 14 a privilégié des initiatives locales pour tester la situation au Maroc. On a donc ouvert à deux reprises des pistes à des personnes en situation d'handicap à travers des annonces d'emplois pour plusieurs postes confondus. On s'est inspiré de la charte de diversité du groupe et nous avons décidé de les intégrer. Nous avons essayé de cibler ce public mais ça a voué à l'échec »*. En revanche, la DRH de FMH 12 semble satisfaite d'un profil inséré : *« Nous disposons actuellement d'un seul cas en poste de commis de cuisine et qui était promu au poste de demi-chef de partie »*, témoigne la DRH.

D'autres filiales comme FMH 4, FMH 8 et FMH 11 les intègrent dans le cadre des stages pour augmenter leurs chances d'insertion professionnelle. Selon la DRH de FMH 4 : *« J'ose dire que c'est toujours un projet en cours même si aucune campagne de recrutement n'a été lancée jusqu'aujourd'hui. Nous préparons actuellement des thèmes de formation à cette catégorie de candidats. On va leur proposer dans un premier temps un stage pré-embauche et ceux qui donneront satisfaction seront ceux qui vont intégrer notre structure hôtelière »*.

Suite à ces réponses, nous pouvons concevoir que le transfert de cette pratique n'est pas dans la liste de priorités des sièges bien que ça soit important dans d'autres pays. Il s'agit d'une segmentation par pays d'accueil en laissant le choix d'application des procédures aux filiales dépendant de leurs réseaux. Aussi, seulement sept filiales qui ont pris des initiatives envers cette catégorie de candidats à l'embauche ou de collaborateurs déjà insérés dans des postes. Tous les propos des filiales ne bénéficiant pas du transfert de cette pratique affirment l'importance accordée à d'autres pratiques jugées plus prioritaires par leurs sièges. Nous constatons qu'ils ne sont guère impliqués dans cette démarche ni ils sont réticents à cette idée à condition que les profils puissent répondre aux caractéristiques et aux exigences des postes à occuper.

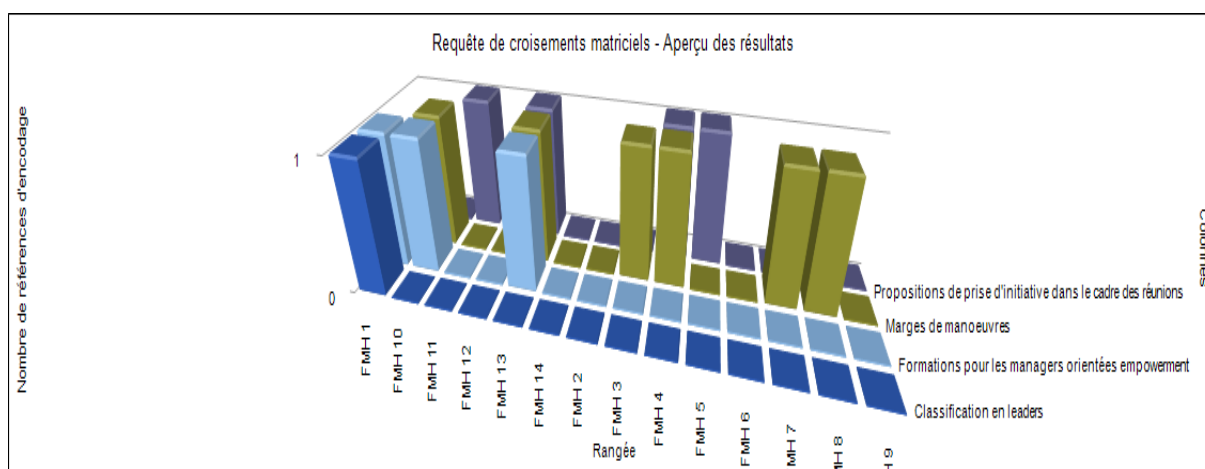
3.2.3. Transfert des pratiques liées à la sécurité et au bien-être du personnel

Les réponses apportées par les DRH des filiales marocaines des EMN hôtelières laissent entendre la valeur « bien-être » au travail comme une partie intégrante du transfert des pratiques de GRH notamment après la pandémie. La motivation de transférer est nourrie par une construction d'une image de marque, la satisfaction et la fidélisation des collaborateurs ainsi que l'amélioration de la vie sociale et de la sécurité au travail.

➤ Transfert de la pratique « Empowerment »

L'analyse des résultats révèle que l'empowerment est une pratique qui prend davantage d'importance par les chaînes hôtelières internationales. En effet, neuf DRH représentant notre échantillon déclarent avoir bénéficié du transfert de cette pratique en provenance de leurs sièges (FMH 1, FMH 10, FMH 7, FMH 11, FMH 13, FMH 3, FMH 4, FMH 5, FMH 8). Le graphique ci-dessous montre les types de pratiques transférées par les sièges de ces filiales.

Figure 25: Croisement matriciel entre les pratiques transférées liées à l'empowerment par filiales



Pour s'inscrire dans cette dynamique, des marges de manœuvres sont accordées aux collaborateurs de six filiales en termes de délégation des tâches (FMH 10, FMH 13, FMH 3, FMH 4, FMH 7, FMH 8). L'objectif est de tracer les périmètres de responsabilité par départements envisageant la prise d'initiatives et le partage des principales réalisations.

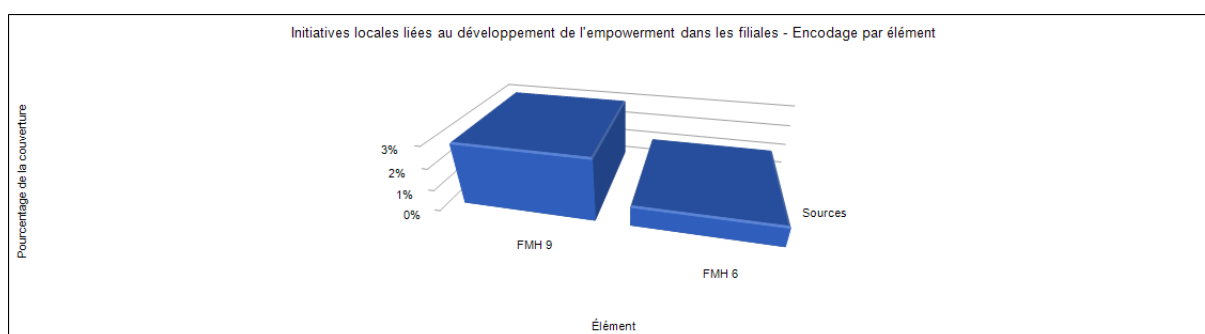
Comme l'explique la DRH de FMH 3 : « Pour chaque emploi-type, il y a des initiatives entrant dans le cadre de ses missions (des réductions qu'il peut offrir par exemple, des problèmes à résoudre sans revenir vers son manager, etc.) ». Ainsi, des initiatives sont offertes aux collaborateurs dans le cadre d'organisation des réunions au profit des managers de différents départements (FMH 11, FMH 13, FMH 4, FMH 5) : « On fait des réunions

bimensuelles avec la direction générale et des ressources humaines où les collaborateurs s'expriment et donnent leurs avis. Ils consultent leurs chefs de départements pour échanger sur leurs propositions et voir leurs faisabilités », explique la DRH de FMH 4.

Aussi, les DRH des filiales FMH1, FMH 10 et FMH 13 affirment la nécessité d'organisation en faveur des collaborateurs pour prendre connaissance des situations exigeant leur implication. Pour sa part, le DRH de FMH 1 insiste sur la classification des leaders en professionnel leaders, strategic leaders, executive leaders, emerging leaders et future leaders. Selon ce dernier : « Qui dit leader dit une personne qui peut être empowered à qui on offre une certaine marge d'initiative en fonction de la nature du poste de tout un chacun de la filiale ».

Cependant, Cette pratique n'est pas développée au sein de toutes les filiales enquêtées. De plus, le graphique d'encodage par élément montre que seulement deux filiales qui optent pour des pratiques locales liées à l'empowerment.

Figure 26: Graphique d'encodage des initiatives locales de la pratique empowerment



Les réponses des DRH de FMH 9 et FMH 6 affirment l'intérêt porté à la délégation des tâches et de prise des décisions en responsabilisant les collaborateurs : « Il existe un ensemble de principes soutenant l'acquisition du statut « empowered ». D'abord, la direction invite tous les managers à tolérer les erreurs de leurs collaborateurs du fait que ces erreurs intensifient l'apprentissage. Aussi, nous encourageons le travail en équipe qui nécessite un esprit de partage pour une meilleure qualité de service », précise le DRH de FMH 9. Cela dit, des actions sont prises dans ce sens sans que ça soit pour autant transférées par les sièges.

D'après l'analyse des réponses de nos interviewés, il est clair que le focus n'est pas centré grandement sur l'empowerment. En effet, peu nombreuses les filiales recevant plus d'une pratique à l'exception des cas FMH 13, FMH 1, FMH 10 et FMH 4.

➤ Transfert de la pratique « la reconnaissance »

Les résultats liés au transfert de la reconnaissance par les sièges des filiales marocaines révèlent l'engagement massif en matière de cette pratique. D'ailleurs, c'est parmi les pratiques dont le transfert est opéré par l'ensemble des multinationales hôtelières participant à notre enquête. Toutefois, il appert que les types et l'ampleur de cette pratique se diffèrent d'une EMN à une autre et donc d'une filiale à une autre. L'ensemble des pratiques préconisées par les sièges liées à la reconnaissance sont résumées dans la surface ci-dessous.

Figure 27: Surface des types de pratiques transférées liées à la reconnaissance par nombre d'encodage



Les données recueillies prouvent l'intérêt crucial que revêtent trois pratiques afférentes à la reconnaissance. Les réponses apportées par onze DRH affirment le transfert d'une pratique très standardisée en hôtellerie « les meilleurs employés du mois et de l'année ». Seules les filiales FMH 3, FMH 11 et FMH 12 qui ne tirent pas profit de cette pratique.

Il s'agit aussi des événements organisés tous les mois ainsi que chaque année pour certaines filiales afin de célébrer les collaborateurs les plus exemplaires. A ce sujet, le DRH de FMH 7 déclare : « On a célébré le meilleur employé du mois (pré et post covid). Chaque mois, on célèbre un département spécifique et les salariés les plus engagés. La célébration des départements est un calendrier envoyé par le siège pour célébrer mensuellement chaque département ». Le DRH de FMH 6 s'inscrit dans la même lignée : « Nous désignons mensuellement le meilleur employé du mois et nous célébrons également le meilleur employé de l'année. On leur offre des primes et des gratifications. Les primes annuelles sont basées sur les entretiens annuels d'évaluation ».

La pratique qui connaît moins de succès et transférée par la moitié des filiales est relative à la reconnaissance des talents et de leurs réalisations sous formes de prix, de primes et de gratifications remis par les présidents ou les vice-présidents de leurs sièges (FMH 1, FMH 3, FMH 5, FMH 8, FMH 11, FMH 12, FMH 13). Comme l'avance la DRH de FMH 3 : « Il y a

ce qu'on appelle le wow story. Par exemple, si un associé fait un travail exceptionnel, il obtient le prix d'excellent ambassadeur. C'est un prix spécifique qu'on donne une fois par an. C'est médiatisé au niveau des magazines internes qu'on appelle MAD (make it different). A ce propos, le prix d'excellent ambassadeur a été décerné à l'infirmier qui a déployé beaucoup d'efforts pendant la période de confinement pour le récompenser sur l'accompagnement des associés, l'organisation des formations et le suivi des tests Covid ».

Ainsi, l'engagement vis-vis des valeurs des multinationales hôtelières est aussi récompensé par les sièges des filiales FMH 1, FMH 4, FMH 5 et FMH 13. En effet, cette pratique est inscrite dans l'appréciation du degré d'application des valeurs qualifiant les collaborateurs d'ambassadeurs de leurs cultures organisationnelles à travers l'octroi des primes spéciales ou des nuitées/déjeuners offerts par leurs hôtels, des primes ou des gratifications. Selon notre répondant de FMH 1 : *« Il y a un autre programme très intéressant appelé « les bernaches » centré sur la reconnaissance des contributions remarquables des collaborateurs incarnant les valeurs organisationnelles du groupe. Chaque année, on récompense les collaborateurs dans diverses catégories (or, argent, honneur).*

De même, l'analyse des résultats nous a permis de repérer une pratique liée à la reconnaissance basée sur le nombre de commentaires positifs des clients en faveur des collaborateurs des hôtels. C'est le cas pour FMH 6 et FMH 11 qui offrent des primes, des vouchers ou d'autres avantages. Selon le DRH de FMH 6 : *« le responsable commercial fait le suivi des commentaires sur les sites de réservation. Si on trouve d'une manière répétitive des commentaires positifs au profit d'un collaborateur, on lui offre des récompenses sous forme de primes ».*

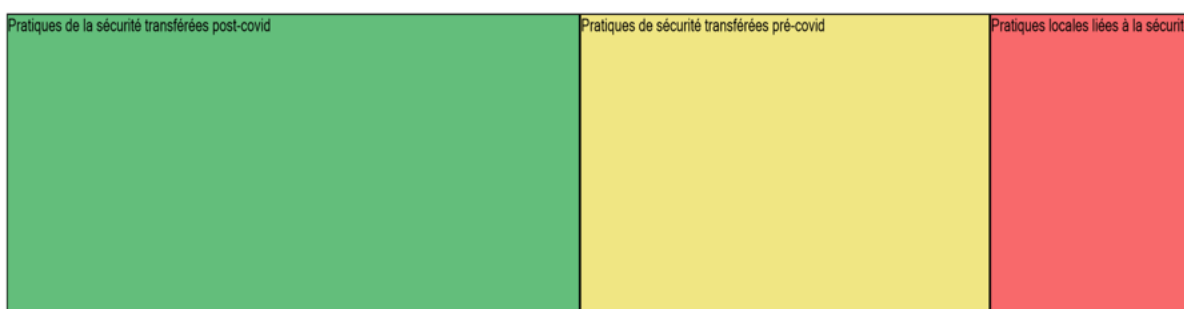
La dernière pratique se rapporte à la reconnaissance des efforts ou de certains gestes entre les collègues eux-mêmes au sein des hôtels FMH 3 et FMH 7 en leur adressant des mots de remerciements ou des cartes de reconnaissance. La DRH de FMH 7 décrit le processus de nomination d'un collègue à ce type de reconnaissance : *« Lorsqu'un collègue observe un bon geste de la part d'un autre collègue, il lui offre une carte qui s'appelle « catch me at my best ». Lorsqu'un employé regroupe plusieurs cartes, il y a une récompense dédiée à cela et ça encourage les employés à prendre les initiatives et à traiter leurs collègues d'une bonne manière. Lorsque l'employé reçoit le plus grand nombre de cartes, il est classé sur la région et s'il obtient le meilleur score, ça se médiatise sur un réseau professionnel dédié à GHI 7.*

En général, cette pratique liée à la reconnaissance représente un aspect incontournable pour ces multinationales hôtelières. A quelques nuances près, des filiales semblent plus dynamiques en termes de déploiement de plusieurs types de pratiques de reconnaissance. Nous citons respectivement FMH 11, FMH 5, FMH 1 et FMH 3. Il y a lieu aussi de signaler la contribution de la pandémie à l'accélération de cette dynamique.

➤ **Transfert de la pratique « sécurité au travail »**

Les résultats provenant des DRH des filiales enquêtées confirment la bonne conduite des multinationales hôtelières sur la voie du transfert des pratiques afférentes à la sécurité du personnel. La surface présentée ci-dessous montre la dynamique du transfert de ces pratiques avec un nombre d'encodage atteignant la totalité de notre échantillon durant la crise pandémique. En effet, les sièges prêtent une attention particulière aux pratiques liées à la sécurité bien avant l'avènement de la pandémie de la Covid-19. Cela est justifié par le nombre de transfert opéré au sein d'une dizaine de filiales. De plus, des pratiques locales sont aussi mises en place par cinq filiales de notre échantillon pour faire régner davantage cette pratique.

Figure 28: Surface des pratiques de sécurité au travail déployées dans les filiales



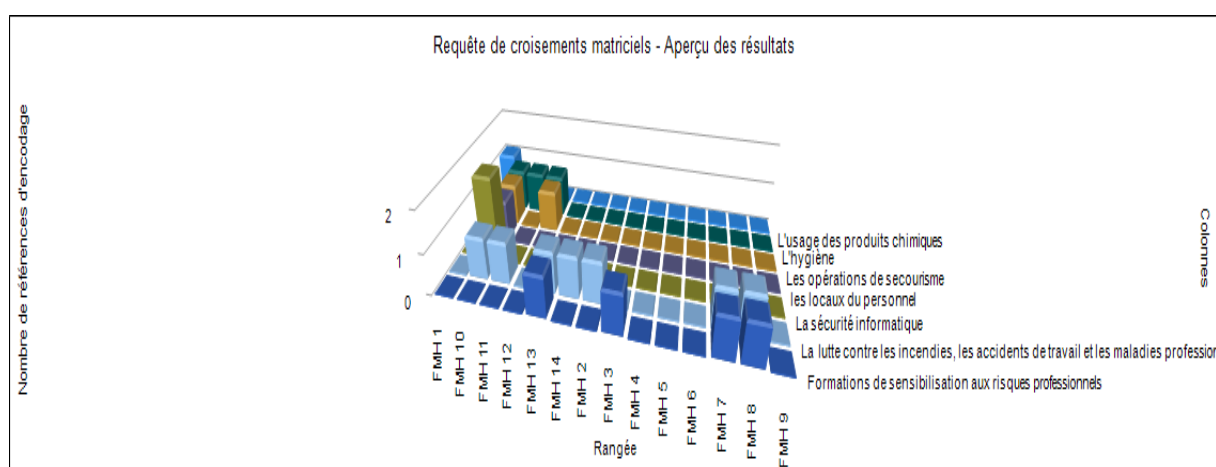
Les pratiques locales liées à la sécurité du personnel

Les efforts des départements RH se multiplient quant aux pratiques touchant à la sécurité du personnel pour les cas des filiales FMH 2, FMH 4, FMH 5, FMH 6 et FMH 9. La majorité écrasante de ces pratiques sont centrées sur les préventions contre les accidents de travail, les incendies et les maladies professionnelles. Ainsi, toutes les filiales sous-traitent des formations visant la certification annuelle HACCP associée à la sécurité alimentaire comme une formation exigée par la législation marocaine dans le secteur hôtelier.

Les pratiques de sécurité au travail transférées pré-Covid versus les pratiques transférées post-covid

La sécurité au travail est considérée comme l'une des pratiques les plus indispensables dans le secteur hôtelier. L'analyse des réponses inhérentes à ce volet laisse entendre des pratiques différentes en fonction des périodes précédant et suivant la crise pandémique. Le graphique d'encodage matriciel croisant les types de pratiques transférées pré-Covid nous permet de recenser les intérêts portés par leurs filiales.

Figure 29: Croisement matriciel entre les pratiques de sécurité transférées pré-Covid par filiales



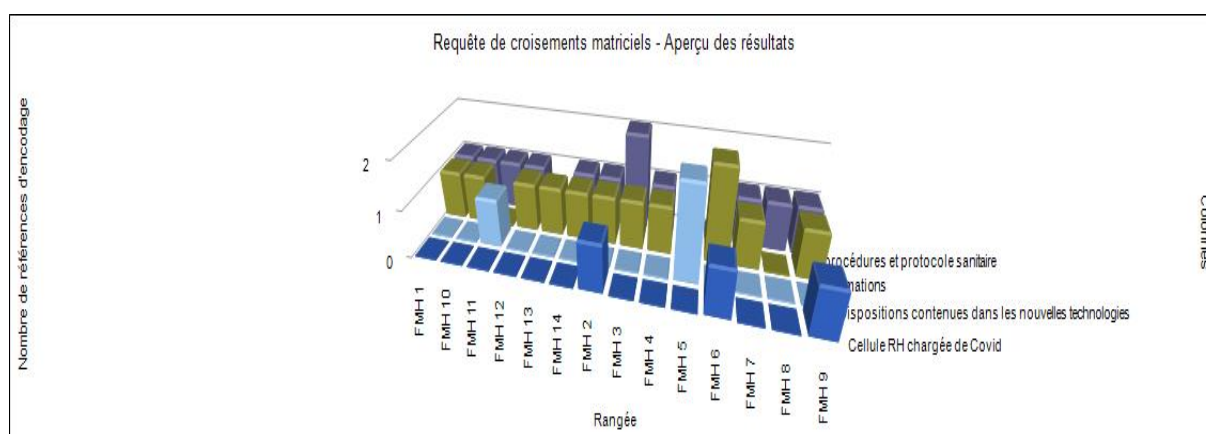
D'après cette visualisation, il paraît que le transfert de la sécurité au travail se concentre sur différentes actions visant la lutte contre les incendies, les accidents de travail et les maladies professionnelles dans sept filiales. Le témoignage de la DRH de FMH 8 illustre cette importance : *« Le siège nous appelle toujours à la vigilance par rapport à la prévention des risques professionnels. L'évaluation des risques professionnels par unité de travail est réalisée chaque année et retranscrite dans le document unique d'évaluation des risques. Cette année par exemple, nous avons changé une grande partie d'outils de travail utilisés au quotidien dans les métiers du housekeeping. Ça a été renouvelée en faveur de matériels et d'outils plus ergonomiques en utilisant les dernières technologies pour réduire les facteurs de risques professionnels et lutter contre les troubles musculo-squelettiques ».*

Dans la même veine, les sièges veillent sur le transfert des formations de sensibilisation aux risques professionnels dans quatre filiales. D'après la DRH de FMH 13 : *« On a fait beaucoup de formations ciblant les équipes de cuisine pour les sensibiliser par rapport à des risques qui sont proches d'eux liés à leurs tâches. On a commencé par l'équipe cuisine et technique. On est dans cette philosophie d'accompagner les collaborateurs. On les accompagne à travers ces séances de sensibilisation ».* Les autres pratiques se rapportent à l'hygiène transférée dans

trois filiales, les opérations de secourisme dans deux filiales, aux locaux du personnel et à l'usage des produits chimiques dans une seule filiale.

Pendant la période de Covid-19, toutes les filiales ont reçu des directives de la part de leurs sièges afin de s'adapter à la crise en matière de sécurité du personnel et de la clientèle. Nous montrons dans le tableau ci-après les principales pratiques de sécurité au travail associées à la crise pandémique.

Figure 30: Croisement matriciel entre les pratiques de sécurité transférées post-Covid par filiales



Les données de la requête de croisement matriciel permettent d'identifier les pratiques les plus transférées pendant la crise pandémique précédant la reprise des structures hôtelières. Nous observons en premier lieu les procédures et les protocoles sanitaires transférés par les sièges de douze filiales. La DRH de FMH 11 explique par rapport à cette pratique : « *Durant la pandémie, le siège nous a transféré un protocole sanitaire « Be safe program » décortiquant les différents gestes barrières permettant de se protéger contre le risque de contamination. Ses dispositions sont strictement respectées par tous les départements. En fait, chaque département possède ses propres dispositions relatives à l'hébergement, au SPA, à la restauration, etc. l'affichage est obligatoire dans tous les locaux propres au personnel* ». Il s'agit des directives en rapport avec des protocoles sanitaires ou des manuels de gestion de la crise Covid comprenant les règles de sécurité et d'hygiène à appliquer au sein des filiales.

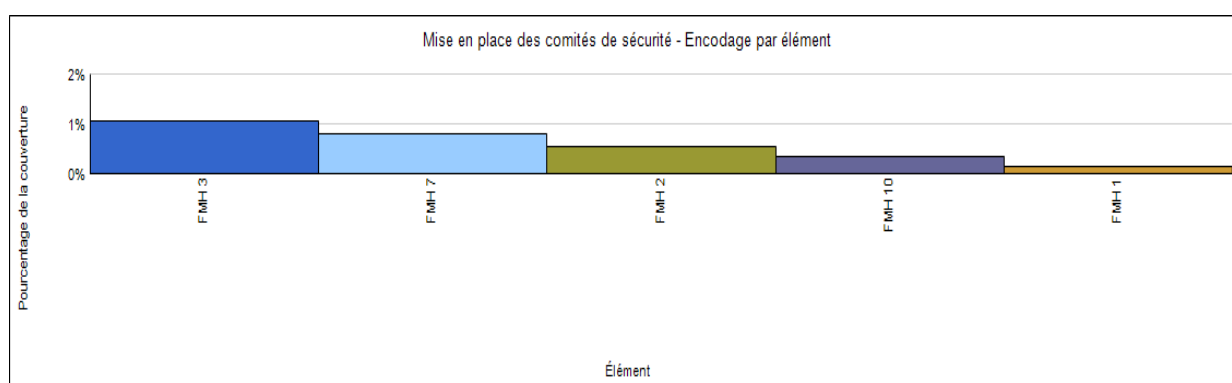
Les activités de formations sont aussi dispensées dans douze filiales visant tous les départements afin d'éviter toute contamination en leurs seins. Pour le DRH de FMH 7 : « *l'objectif principal est que les collaborateurs aient une vue à 360° de toutes les adaptations, les nouveaux protocoles et les actions qui vont être menés dans tout l'hôtel et pas seulement dans leurs départements. Au niveau du siège, une structure de formation a été définie pour élargir les connaissances générales sur la COVID-19 et sensibiliser à l'importance des*

mesures préventives. La méthodologie des formations combine les modalités de face à face, en ligne et est enseignée à la fois par des formateurs internes de différents domaines tels que la qualité ainsi que par des formateurs externes membres du Medical Advisory Board. Pour des besoins sanitaires et sécuritaires, un nombre spectaculaire de formations a été transféré pour rassurer aussi bien la clientèle interne qu'externe suite aux effets de la pandémie ».

De plus, les sièges des filiales FMH 2, FMH 6 et FMH 9 ont imposé la constitution des cellules RH chargées de gestion de la Covid-19. L'objectif de leurs mises en place est de faire des briefings au quotidien rappelant les équipes les bons gestes à adopter : « Le siège nous a recommandé la sélection des ambassadeurs s'occupant de la sensibilisation et de la responsabilisation des équipes de chaque département et dotant le personnel d'équipement de protection à usage individuel. Ces derniers ont pour principaux rôles de communiquer et de rappeler les mesures hygiéno-sanitaires et de les valoriser devant leurs collègues et clients favorisant ainsi l'engagement et la positivité au sein de l'organisation ».

D'autres dispositions relatives à l'usage des nouvelles technologies ont été transférées à deux filiales. Pour le cas de FMH 5, des vidéos diffusant le protocole sanitaire sont diffusées au personnel via les réseaux sociaux et l'intranet du groupe. Concernant FMH 11, la pratique est plus créative : « On nous incite à télécharger une application dans laquelle se trouve tous les conseils et on finit chaque jour par cocher les dispositions respectées pendant une journée de travail afin d'obtenir un score mensuel de l'associé engagé contre la Covid », réplique la DRH.

Figure 31: Graphique d'encodage de mise en place des comités d'hygiènes par filiales



Parmi les impératifs de la crise est de mettre en place des comités de sécurité liés à la pandémie pour garantir la bonne application des gestes barrières auprès du personnel. Selon le DRH de FMH 2 : « Nous avons même mis en place un comité de sécurité qui se réunit au moins une fois par trimestre et nous étudions ensemble les points relatifs à la santé et à la

sécurité des employés ». Pour sa part, le DRH de FMH 7 précise : « *Le comité blue energy est créé par le département RH et ses membres qui sont les employés de l'hôtel. C'est dans le cadre du programme « clean stay » que nos collaborateurs prennent connaissance des différents risques physiques, chimiques et psychologiques qu'ils pourraient affronter* ».

A l'issue de la présentation de l'ensemble des pratiques liées à la sécurité du personnel, la dynamique du transfert paraît très évidente. Il convient de préciser que les pratiques transférées pendant la période pré-Covid sont maintenues afin de prévenir tout risque lié au spectre large nombre de métiers exercés dans les filiales des multinationales hôtelières. Cette dynamique a été exigée par les conditions de crise sanitaire car le transfert était absent dans trois filiales (FMH 4, FMH 6 et FMH 9). Hormis pour le cas de FMH 10 qui assiste à de nombreux transferts des pratiques liées à la sécurité du personnel, les autres filiales ne reçoivent que très peu de pratiques ou procèdent à leur localisation pendant la période pré-Covid.

3.3 Le degré d'autonomie induit par le contexte local et organisationnel

L'existence d'énormes différences contextuelles des pays d'origines desquels se rattachent les filiales peuvent impacter les caractéristiques liées aux pratiques RH transférées. Dans ce qui suit, nous présentons trois principales distances relevées à l'issue de l'analyse des réponses recueillies dans le cadre de notre enquête qualitative.

➤ Les distances culturelles

La question des distances culturelles revêt une importance capitale dans le processus du transfert des pratiques RH. Parmi les 14 cas enquêtés, seulement FMH 7 qui déclare n'avoir aucune distance culturelle impactant le processus du transfert des pratiques RH.

Figure 32: Surface des types de distances culturelles impactant le transfert des pratiques RH



Le sous-nœud dédié aux distances culturelles permet de ressortir huit principales dimensions :

Maîtrise des langues étrangères

En effet, la distance la plus significative que nous avons repérée est liée à l'utilisation de la langue du pays d'origine d'après sept affirmations des DRH interviewés les amenant à recourir à la traduction des différents supports de formations transférées pour que ça soit compréhensible auprès de leurs destinataires. La DRH de FMH 4 précise : *« Ceci concerne les formations qui bien qu'elles soient traduites en français, certains collaborateurs d'un niveau très moyen souhaitent qu'on les anime en utilisant le dialecte marocain carrément car ça leur cause un obstacle majeur d'apprentissage »*.

Ce qui est plus délicat, c'est quand la filiale se trouve face à un arsenal de supports à traduire (les formations en ligne par exemple) et qu'elle ne se permet de traduire que l'essentiel. Comme l'explique la DRH de FMH 8 : *« Le souci qu'il y a c'est que la plupart des formations en e-learning sur la plateforme sont en anglais. Quelques formations très rares qu'on trouve en français. Ça c'est une problématique que nous avons, surtout que le souci de la langue se pose chez les collaborateurs anciens et que nous n'avons pas la capacité de tout traduire en français ou en arabe. Malgré de multiples formations en anglais, leur niveau n'est pas très avancé »*.

Attitudes des collaborateurs

Dans le même sens, d'autres problèmes liés aux attitudes des collaborateurs ont été identifiés par six filiales. Le DRH de FMH 10 décrit son inquiétude par rapport à la mauvaise compréhension de la notion de la reconnaissance en l'associant aux postes en contacts directs avec la clientèle. Selon ce dernier : *« les perceptions du personnel mettent en jeu la valeur accordée aux postes en back office auxquels les collaborateurs en front office pensent l'illégitimité de reconnaître leurs efforts en comparaison avec la nature des tâches affectées aux personnes en front-office »*. Un autre problème est aussi lié au manque de responsabilisation des subordonnés par leurs managers (FMH 2 et FMH 12) et d'entente entre eux (FMH 14) rendant ainsi l'empowerment très réduit dans ces filiales. Il s'agit aussi de la contestation de salaires individualisés bien que ça soit par mérite (FMH 2).

Il était aussi observé que les problèmes liés aux conflits intergénérationnels ne sont présents qu'au sein de FMH 8 qui a une moyenne d'âge de personnel et d'une ancienneté élevée : *« On souffre des conflits intergénérationnels comme le cas d'un senior qui exprime une réticence*

vis-à-vis une nouvelle recrue qui lui donne des consignes et des instructions. C'est surtout dans des structures hôtelières comme GHI 8 qui a plus de 40 ans de présence dans le parc hôtelier et dont la population est ancienne qu'il est vraiment compliqué de concilier les deux générations. Malheureusement, il n'y a pas de pratiques transférées par le siège liées à ces problématiques et à notre niveau, on essaie de renforcer la cohésion d'équipe par le biais du team building », ajoute la DRH.

Perception des métiers par genre

Comme barrière culturelle dans le secteur hôtelier liée à l'approche genre, les DRH de trois filiales n'admettent pas la féminisation des métiers considérés comme typiquement masculins et vice versa. Pour notre répondant de FMH 13 : *« Je n'imagine pas que des métiers comme les agents de sécurité, les bagagistes soient exercés par des femmes et que des métiers en qualité de gouvernantes ou hôtesses d'accueil soient exercés par des hommes »*. Le choix de ces métiers par défaut revient à une conception culturelle ne permettant pas d'oser le changement. Pour ce qui concerne l'égalité des chances entre les deux genres, les DRH de FMH 14 et de FMH 9 soulignent la difficulté d'une rétribution égale du fait qu'il y a plus d'hommes dans des postes de responsabilités. Ainsi, le problème d'affectation des hommes et des femmes aux postes se pose dans la filiale FMH 2 en raison des conceptions faites sur ces métiers par les collaborateurs. Selon le DRH : *« En misant sur la gestion de la polyvalence, on note une absence de challenge pour rester dans leur zone de confort. Nous souhaitons recevoir des candidatures plus ouvertes sur des postes mixtes pour donner l'exemple à notre personnel »*.

Pratiques RH sensibles

Le transfert des pratiques RH notamment les formations est marqué des fois par la présentation de quelques sujets sensibles ou tabous ainsi que certaines images inadaptées à la culture marocaine (FMH 1, FMH 2 et FMH 6) les obligeant à changer le contenu proposé. Là-dessus, il a été constaté qu'aucune des filiales marocaines enquêtées n'a eu l'audace d'intégrer des pratiques non pas encore acceptées par la société marocaine. Le verbatim du DRH de FMH 1 approuve cette position : *« je dirais que la mentalité marocaine et musulmane ne peut pas admettre certaines pratiques. Par exemple, il est impossible qu'on nous transfère des pratiques liées à la diversité sexuelle parce que ce n'est pas accepté ni par la religion ni par la société. Par contre, c'est très transféré en Europe et en Amérique par notre siège. Dans ce genre de cas, on ne répond pas favorablement aux propositions du siège qui a arrêté de nous transférer des pratiques qu'on sait préalablement qu'elles vont rencontrer un grand échec et qu'elles ne pourraient pas avoir place dans notre filiale »*.

Perception des femmes compétentes par les hommes

Ce genre de problèmes culturels lié à la perception des compétences des femmes occupant des postes de responsabilité résulte des conflits de générations ou de relations dégradées entre les deux sexes. Comme le mentionne la DRH de FMH 5 : *« L'expérience montre que certaines femmes managers sont très compétentes mais souffrent d'un problème, c'est des conflits avec des hommes qui manifestent des attitudes peu engageantes envers elles, notamment si elles sont moins âgées qu'eux, ce qui nous fait intervenir en tant que département RH pour prévoir des sanctions voire changer de département carrément »*. Selon la DRH de FMH 8, cette situation est très inquiétante : *« On constate une sorte de jalousie des hommes qui se voient plus capables d'accomplir leurs missions »*, ajoute notre interlocutrice.

Résistance au changement

Dans la même veine, certains collaborateurs résistent au changement pour des pratiques jugées inappropriées à leurs yeux. C'est le cas du code éthique auquel les collaborateurs de FMH 5 ont été invités à respecter. Lors d'une nouvelle implantation d'une filiale, ce genre de résistance est très récurrent. Les collaborateurs de FMH 1 et de FMH 11 ont éprouvé des états de stress et d'incertitude vis-à-vis la politique RH et les mécanismes de contrôles imposés par les sièges des filiales suite à de nouvelles acquisitions. Ceci a exigé maints efforts à l'aide des compagnes de communication et de formations pour regagner la confiance des anciens collaborateurs surtout et arrêter les conflits sociaux pour le cas de FMH 11.

Attitudes des personnes handicapées

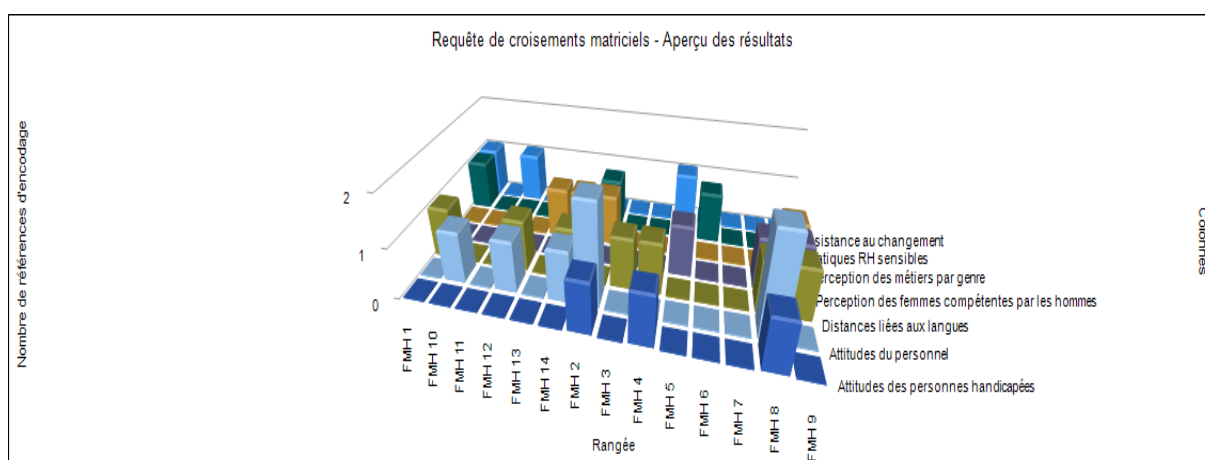
Par rapport à cette catégorie de collaborateurs, les DRH des filiales FMH 2, FMH 4 et FMH 8 regrettent le manque d'intégration et le désengagement des personnes en situation d'handicap dans l'environnement professionnel en raison de leur marginalisation par la société. Par conséquent, peu de candidatures sont émises limitant ainsi les choix des DRH en termes de profils adéquats aux postes. Selon la DRH de FMH 8 : *« Malgré tous nos efforts de recherche des profils par le biais des associations, il n'y a que peu de demandes reçues dans notre filiale. Ces personnes doivent aussi faire un effort d'insertion »*.

Suivant la même logique, le DRH de FMH 2 regrette : *« Je pense qu'il y a un sérieux problème d'engagement de cette catégorie qui certes a des conditions spécifiques mais ça ne doit pas empiéter sur son savoir-être. Je ne donne pas des jugements mais juste en me basant sur notre expérience au sein de la filiale avec la personne que nous avons recrutée qui ne pouvait pas s'acquitter convenablement des tâches requises. En plus, il s'absentait très*

souvent et il n'était que peu sociable, ce qui se contredit avec le secteur de l'hôtellerie. On était donc obligés de lui proposer un poste en back office de peur qu'il impacte l'équipe mais il n'a pas donné satisfaction. On lui a suggéré de faire des séances avec un psychologue et un coach social à la charge de la filiale, mais en vain. Je pense que ces personnes ont besoin de plusieurs séances de coaching pour reprendre leurs forces psychologiques ».

Les instruments d'analyse utilisés dans l'appréhension des différentes distances relatives aux pratiques RH transférées nous permettent de déceler les types de pratiques ainsi que les filiales les plus concernées par ces distances. Observons la figure ci-dessous :

Figure 33: Requête de croisement matriciel des distances culturelles par filiales



D'après ce croisement matriciel, il semble que les filiales les plus influencées par ces distances culturelles renvoient à FMH 2, FMH 8, FMH 9, FMH 1 et FMH 14. Ainsi, force est de constater que le problème de maîtrise des langues dans sept filiales constitue une entrave au transfert de bon nombre de pratiques notamment les formations. Il s'agit aussi de considérer les différents impacts de la pratique « approche genre » par les perceptions sexuées des compétences des femmes par six filiales. A cela s'ajoute les attitudes du personnel représentant une distance culturelle très énorme d'après les DRH de cinq filiales. Les distances qui viennent après sont afférentes aux attitudes des personnes handicapées, aux pratiques RH sensibles touchant en majorité aux formations, à la perception des métiers par genre et à la résistance au changement.

➤ Les distances économiques

Elles semblent avoir un léger impact sur le transfert des pratiques RH dans les filiales des multinationales hôtelières marocaines. En effet, deux sous-nœuds ont été encodés se rapportant à deux pratiques liées à l'insertion des personnes handicapées et aux formations.

Figure 34: Surface des distances économiques impactant le transfert des pratiques RH



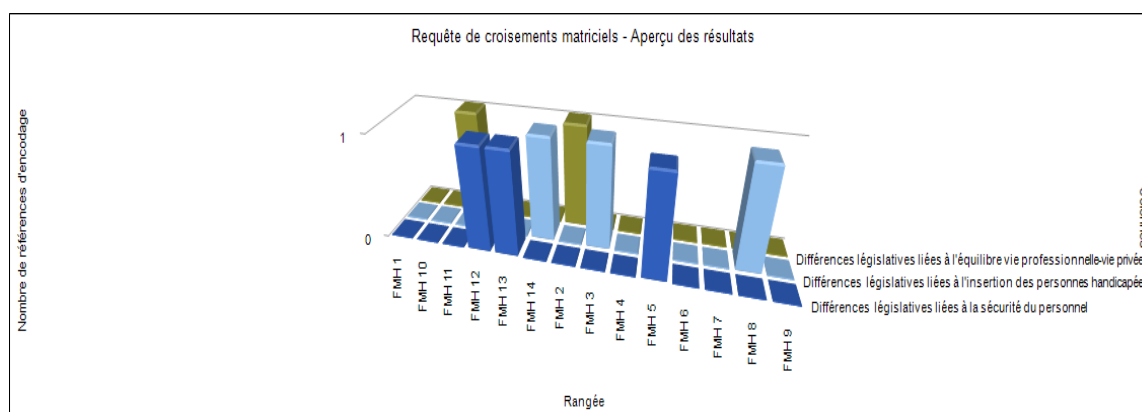
Selon la figure ci-dessus, cinq filiales dévoilent les barrières afférentes au manque d'investissements dans des infrastructures et des équipements dédiés aux personnes en situation d'handicap. La DRH de FMH 5 avance : « *La barrière principale bloquant le transfert de la pratique « insertion professionnelle des personnes handicapées » porte sur l'aménagement de tous les espaces utilisés par ces personnes pour veiller sur leur sécurité. On a besoin des sièges ergonomiques, des bureaux plus ajustables, des plaques pour le langage braille* ». Il s'agit d'un point commun évoqué par quatre autres filiales à savoir FMH 1, FMH 2, FMH 7 et FMH 14.

Pour ce qui est budgets alloués aux formations, les DRH des trois filiales FMH 6, FMH 7 et FMH 14 les considèrent dans quelques cas insuffisants par rapport aux frais exorbitants des formations proposées par les sièges, ce qui les amènent à déléguer ces formations à des compétences en interne ou à y renoncer. Sur l'ensemble des filiales enquêtées, six DRH déclarent avoir été impactés par des distances économiques. Ainsi, deux pratiques sont freinées par des limites budgétaires et surtout des capacités d'investissements soutenant l'insertion des personnes handicapées.

➤ **Les distances législatives**

D'après l'analyse des résultats des distances législatives, les filiales FMH 1, FMH 10, FMH 4, FMH 6, FMH 7 et FMH 9 ne considèrent pas cette distance comme un obstacle au transfert des pratiques RH. Selon les DRH interrogés, il convient de s'adapter au contexte législatif local qui ne contraint pas la dynamique du transfert. Dans le graphique ci-dessous, nous avons combiné l'ensemble des différences exprimées par les DRH sur le plan législatif.

Figure 35: Croisement matriciel entre les types de distances législatives par filiales



L'énumération des principales différences distinguant la législation marocaine de celles d'autres pays des multinationales nous permet de ressortir les impacts sur les pratiques RH transférées. Ainsi, la distance la plus importante est afférente à la sécurité au travail en l'occurrence l'application du protocole sanitaire pendant la crise pandémique. En effet, les exigences relatives à ce volet sont tributaires de l'état d'urgence sanitaire dans un pays donné et des lois marocaines concernant les périodes d'observation et d'information des autorités marocaines en cas de confirmations des cas suspects.

Les filiales FMH 5, FMH 12 et FMH 13 montrent que le contexte marocain est complètement différent de celui français, indien et émirati, ce qui implique une adaptation des lois marocaines en fonction de l'évolution des cas et de ce qui est stipulé par le ministère de la santé et le ministère du tourisme à l'échelle nationale. Comme atteste la DRH de FMH 5 : *« Pour le protocole sanitaire, il y avait des exigences en France liées aux métrages de distanciation ou de périodes d'observation d'un suspect malade et à son isolation, ce qui n'existe pas au Maroc. Donc, on était obligé d'appliquer les lois marocaines, ce qui est édicté par le ministère de santé ou le ministère du travail et de calquer ce qui se passe en France ».*

Une autre limite est liée aux lois régissant la gestion de la diversité au Maroc pour ce qui a trait à l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Selon les DRH des filiales FMH 3, FMH 8 et FMH 14, il existe des manquements par rapport au champ d'application des articles du code de travail régissant la vie professionnelle des personnes en situation de handicap. Selon les DRH, un quota d'insertion des personnes handicapées ne doit non seulement être exigé mais contrôlé. D'après le DRH de FMH 14 : *« Il faut que le code de travail évolue et qu'on impose avec un quota d'insertion des personnes handicapées qualifiées et qu'on leur fasse des formations très intenses selon leurs spécialités et ce qu'ils maîtrisent de plus ».* Par conséquent, le transfert de cette pratique ne voit pas le jour au sein de ces filiales : *« ce que fait le siège avant de décider tout type de transfert, c'est d'étudier la*

favorabilité de ce transfert auprès de son environnement. Je pense que c'est la raison pour laquelle, aucun transfert de cette pratique n'a vu le jour jusqu'aujourd'hui même si notre filiale est pionnière en matière de gestion de la diversité », décrit la DRH de FMH 3.

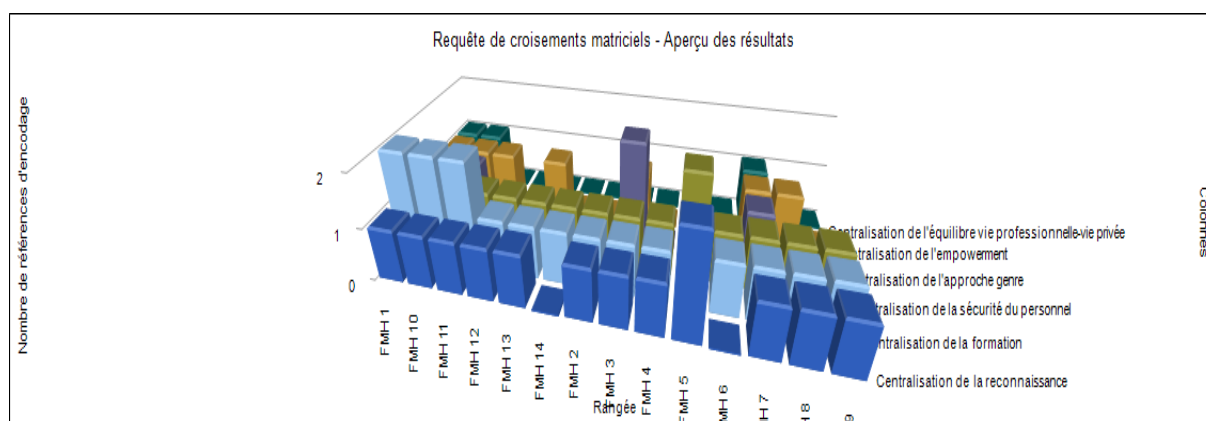
Mis à part ces distances, deux filiales mettent l'accent sur les limites institutionnelles en termes d'équilibre vie professionnelle-vie privée. Pour le cas FMH 2, différentes dimensions ont été évoquées en lien avec le nombre d'heures travaillées au Maroc, les congés annuels et les événements particuliers : *« Ce code de travail marocain doit suivre l'évolution pour aménager le temps du travail »,* critique notre répondant. Concernant le télétravail, ce dernier ajoute : *« On est passé pendant la période de confinement au mode télétravail alors qu'on ne dispose aucun guideline indiquant les types d'accidents liés à ce mode de travail, à l'organisation du temps de travail ou même à la communication interne ».* La DRH de FMH 5 rebondit dans le même sens de la pratique d'équilibre vie professionnelle-vie privée en insistant sur la discrimination positive envers les nouvelles mamans. Cette dernière illustre avec un exemple : *« Au Maroc, les femmes bénéficient de 14 semaines de congé de maternité et doivent trouver après un autre moyen pour s'occuper de leurs enfants. Comme aux Etats-Unis, il est impératif de mettre en place des infrastructures englobant une crèche et une salle d'allaitement ».*

A l'issue de l'analyse des résultats des distances institutionnelles, il s'avère que les trois pratiques RH impactées s'associent à l'insertion professionnelle des personnes handicapées, la sécurité au travail et l'équilibre vie professionnelle-vie privée.

➤ **La centralisation versus la décentralisation des pratiques RH**

Sous l'angle de conformité avec les orientations stratégiques des sièges des filiales, les pratiques RH ont tendance d'être plutôt centralisées que décentralisées. En effet, l'autonomie et la centralisation peuvent coexister dans les mêmes filiales en fonction des degrés de flexibilités des sièges et des particularismes locaux empêchant leur centralisation.

Figure 36: Croisement matriciel entre les types de pratiques RH centralisées par filiales



Même si à des degrés différents, les données synthétisées dans le graphique ci-dessus donne une vue d'ensemble des principales pratiques RH centralisées. Les résultats excluent la pratique liée à l'insertion professionnelle des personnes handicapées en raison d'absence de son transfert par onze filiales et sa décentralisation auprès des sièges des filiales.

Toutefois, parmi les six pratiques RH restantes, la standardisation et la formalisation touchent à la formation et à la sécurité au travail pour l'ensemble des filiales des multinationales hôtelières. Pour ce qui concerne la formation, la décision de sa centralisation dépend amplement des objectifs stratégiques fixés par les sièges ou des nécessités imposées par la conjoncture sanitaire plus particulièrement. Force est de constater aussi la volonté des sièges de centraliser certaines activités de formations et d'opter pour plus de flexibilité pour d'autres activités de formations proposées.

De même, nous avons observé que le transfert de la sécurité au travail a été renforcé suite à l'arrivée de la crise pandémique pour exiger des mesures sanitaires strictes à appliquer par les filiales. Cela montre que la pandémie a obligé les sièges de transférer cette pratique pour faire bénéficier les filiales de leurs expertises et pour ne pas les laisser gérer à leurs guises des pratiques RH jugées très stratégiques par rapport à une conjoncture donnée. Par conséquent, le respect des standards internationaux est repéré dans les pratiques liées à la reconnaissance dans toutes les filiales. Cela revient d'une part à la volonté de rehausser la renommée des multinationales par le biais de fidélisation des collaborateurs qui à leurs tours semblent fascinés et motivés par ces pratiques.

L'analyse des résultats nous permet de déceler les pratiques RH les moins centralisées selon leurs degrés d'importance. Parmi les huit filiales bénéficiant du transfert des pratiques liées à l'empowerment, seule FMH 4 qui opte pour le transfert de l'autonomisation de ses individus

de son propre choix en s'inscrivant dans la logique du programme « Fresh challenge » basé sur un dialogue participatif entre les collaborateurs » sans que ça soit exigé par le siège.

Ainsi, peu nombreux les DRH qui attestent la centralisation des pratiques liées à l'approche genre. Concernant les filiales FMH 1, FMH 3, FMH 7 et FMH 10, plusieurs raisons nécessitent cette centralisation. Pour FMH 1, la réduction des inégalités salariales et des effectifs hommes-femmes font partie des objectifs annuels du groupe hôtelier GHI 1. L'engagement de GHI 1 en faveur de l'égalité entre les deux sexes est notamment concrétisé à travers sa signature en 2015 de Women's Empowerment Principles, portés par l'ONU Femmes pour soutenir l'autonomisation des femmes. Concernant la filiale FMH 3, le suivi et le contrôle du siège contribuent amplement à la centralisation de l'approche genre. Selon la DRH : *« Cette pratique est très centralisée. Sur la majorité des reportings qu'on prépare, il y'a toujours une partie genre (hommes-femmes). On s'intéresse toujours à ce qu'il y'ait une parité. Il y'a un rapport annuel qu'on envoie par rapport aux réalisations orientées pratiques respectant l'égalité professionnelle en termes de promotion, de rémunération et de ségrégation professionnelle entre hommes et femmes dans notre politique de la gestion de la diversité ».*

Pour FMH 7, la centralisation est soutenue par la volonté du groupe de se classer « the best employer brand for women to live, work and grow » en hôtellerie internationale, ce qui implique l'engagement de toutes les filiales. De même, FMH 10 veille sur l'obtention d'un taux de représentation égal dans tous les départements des filiales ainsi que des équipes minoritaires.

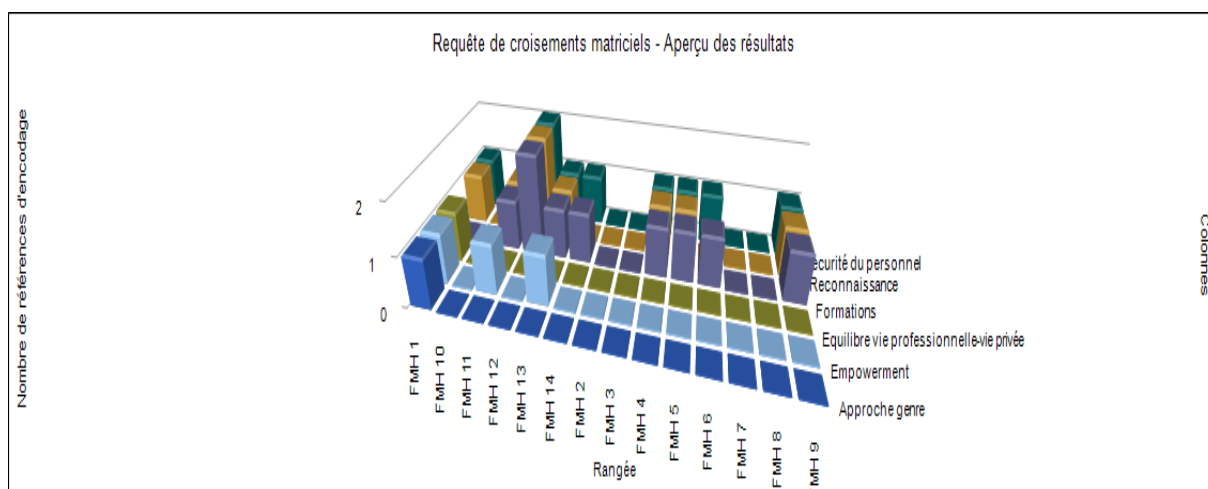
Il s'agit aussi des filiales FMH 1, FMH 3, FMH 7 et FMH 10 qui suivent les orientations de leurs sièges en matière des pratiques liées à l'équilibre vie professionnelle-vie privée. Pour FMH 1, l'estimation de la charge de travail fait partie des points discutés lors de l'entretien annuel d'évaluation qui est à son tour obligatoirement transférée dans les filiales du groupe. Concernant le cas FMH 3, la centralisation est forcée par l'envoi des reportings annuels permettant d'apprécier l'égalité professionnelle en termes de promotion, de rémunération et de ségrégation professionnelle entre hommes et femmes. Dans la même veine, le programme Thrive est standardisé dans les filiales de GHI 7 en vue d'estimer les résultats escomptés en fonction du temps de travail engagé. Ainsi, l'augmentation des jours de repos a été décidée par le siège de FMH 10 pour faire bénéficier les collaborateurs de se reposer un samedi sur deux bien que la législation marocaine accorde un seul jour de repos par semaine.

En écartant les pratiques associées à l'insertion professionnelle des personnes handicapées, aucune filiale n'échappe à la centralisation de quelques pratiques parmi celles soumises à l'étude. En outre, le cas FMH 7 est unique en termes de centralisation des six pratiques par son siège. De surcroît, parmi les 14 filiales enquêtées, onze filiales assistent à une centralisation de plus de trois pratiques RH transférées. Pour FMH 6 et FMH 14, seules la formation et la sécurité du personnel qui sont centralisées. Dans l'ensemble, la centralisation détient une place nodale dans le contexte marocain en obligeant les filiales à appliquer les pratiques RH transférées. Cela nous conduit à conclure que le contexte marocain dépend de la centralisation de ses pratiques et que le transfert est imposé notamment pour les pratiques relevant de la formation, la reconnaissance et la sécurité du personnel.

➤ Les stratégies d'internationalisation des pratiques RH

A l'issue des données recueillies, trois stratégies d'internationalisation sont ressorties à savoir l'ethnocentrisme, le géocentrisme et le polycentrisme. Ces choix sont tributaires des déterminants stratégiques et contextuels caractérisant le transfert de chaque pratique RH, ce qui peut amener une même filiale à affecter à chaque pratique RH sa stratégie d'internationalisation la plus appropriée. En effet, les deux comportements les plus dominants sont respectivement orientés ethnocentrisme et géocentrisme. Dans notre cas, la stratégie régiocentrique n'est repérée par aucun répondant. Dans l'objectif d'apporter des résultats plus minutieux, chaque type de stratégie correspondant aux pratiques RH transférées est analysé en nous basant sur les graphes ci-dessous.

Figure 37: Croisement matriciel entre les pratiques RH ethnocentriques par filiales



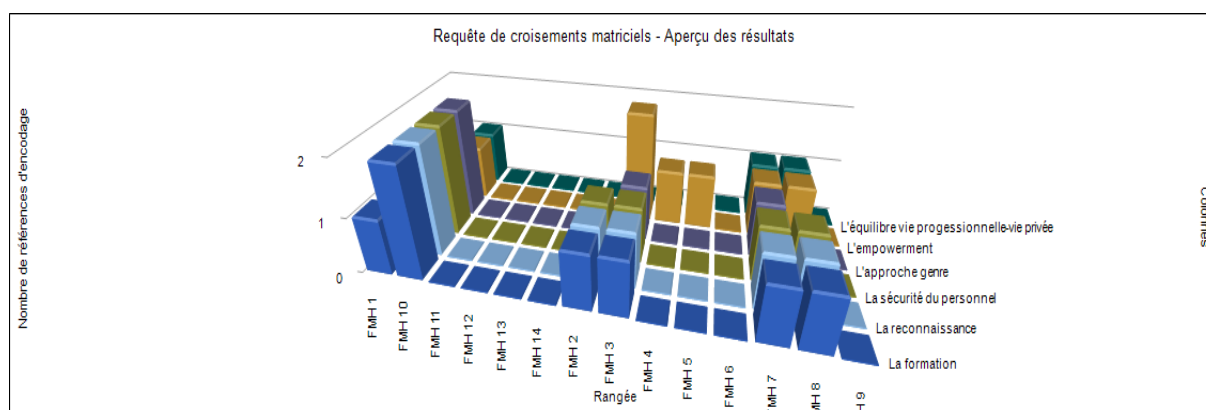
Les résultats peuvent admettre deux lectures différentes : La première est liée au degré d'ethnocentrisme dans les filiales tandis que la deuxième se rapporte aux types de pratiques RH les plus ethnocentriques. Pour huit filiales, pas moins de trois pratiques RH

ethnocentriques sont recensées aspirant à un transfert semblable à celui de leurs sièges. D'après nos répondants, le contrôle s'effectue d'une manière permanente via plusieurs moyens tels que la transmission des résultats mensuels ou annuels des reportings RH, les tableaux de bord sociaux, les audits RH, ou les expatriés. Ces dernières sont soumises à une transmission de système de gestion tel quel aux filiales étrangères. Aussi, les principales décisions stratégiques de ces multinationales sont prises au siège et les filiales ont peu d'autonomie. Les filiales sont alors obligées de fournir des indicateurs reflétant le bon fonctionnement du service RH quel que soit le degré d'engagement dans le transfert des pratiques de GRH.

La deuxième lecture des résultats obtenus s'intéresse aux pratiques RH ethnocentriques jugées les plus saillantes transférées vers les filiales des multinationales hôtelières. En effet, les pratiques liées à la sécurité du personnel sont classées ethnocentriques dans neuf filiales, suivies des pratiques de formation dans huit filiales et de reconnaissance dans sept filiales parmi celles appartenant à notre échantillon.

La catégorisation des stratégies d'internationalisation des pratiques RH transférées nous amène à effectuer une autre requête nous permettant de déceler l'intensité du géocentrisme dans les filiales étudiées. Le graphique ci-après présente les pratiques RH les plus géocentriques.

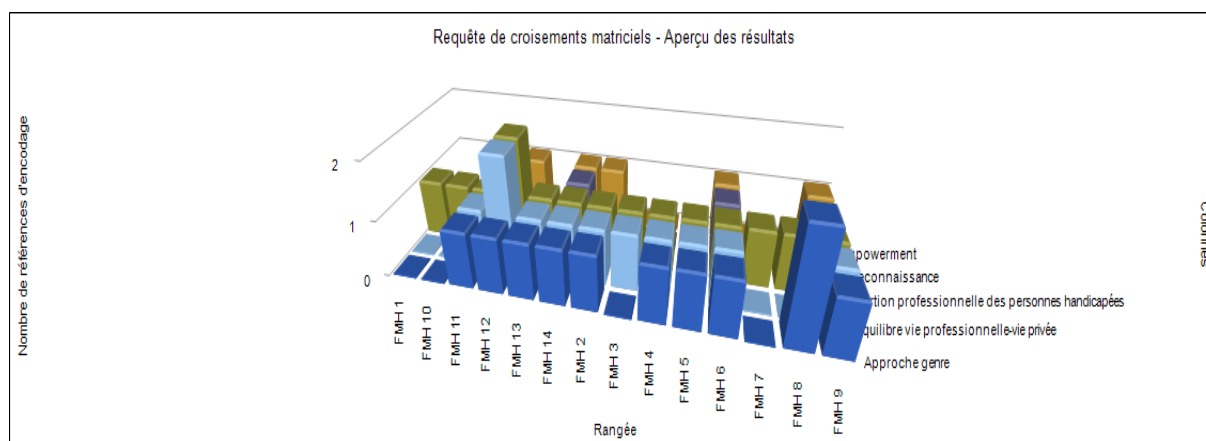
Figure 38: Croisement matriciel entre les pratiques RH géocentriques par filiales



Les réponses des DRH laissent apparaître un comportement géocentrique en impliquant l'ensemble des départements RH dans une logique d'intégration mondiale et un système global d'échange en termes de pratiques RH transférées. Ainsi, les pratiques RH géocentriques les plus encodées renvoient à la formation, l'empowerment, la reconnaissance et la sécurité du personnel. En outre, les stratégies géocentriques sont omniprésentes dans les filiales FMH 10, FMH 3, FMH 7, FMH 8 et FMH 2. Par ailleurs, nombreuses sont les filiales

présentant une attitude polycentrique en gagnant en autonomie, voire en développant leurs pratiques RH sans forcément s'aligner sur celles de leurs sièges.

Figure 39: Croisement matriciel entre les pratiques RH polycentriques par filiales

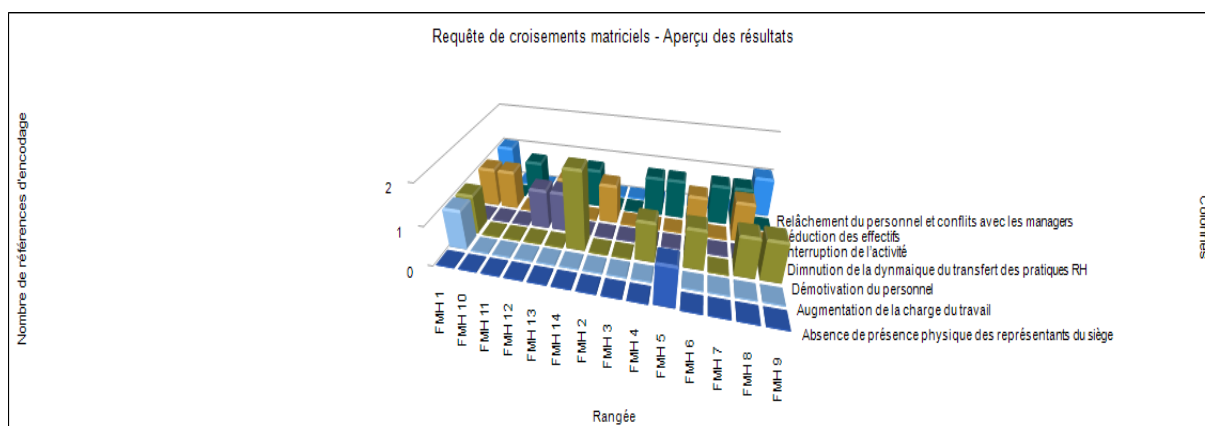


A l'exception des cas FMH 1, FMH 10, FMH 3 et FMH 7, les filiales privilégient leurs propres stratégies d'affaires et un faible contrôle des sièges exercés sur leurs pratiques. Force est de constater l'absence des pratiques de la formation et de la sécurité du personnel marquées plutôt par des comportements ethnocentriques que géocentriques. Comme montre le graphique, la pratique inhérente à l'insertion professionnelle des personnes handicapées présente une particularité d'une stratégie polycentrique pour toutes les filiales de notre échantillon. Dans la même veine, les autres pratiques les plus polycentriques s'apparentent à l'approche genre, l'équilibre vie professionnelle-vie privée et un peu moins à l'empowerment.

➤ Impacts de la pandémie sur le transfert des pratiques RH

Si les retentissements de la crise pandémique ne sont censés entraîner que des effets négatifs impactant le transfert des pratiques RH, les réponses de nos interviewés dévoilent aussi de bonnes retombées. Il est évident que les effets négatifs de cette pandémie sont très nombreux. Le graphique ci-dessous permet d'afficher ses différentes répercussions économiques, managériales et psychologiques subies par les filiales.

Figure 40: Requête de croisement matriciel entre les retombées négatives de la crise pandémiques par filiales



L'inconvénient le plus frappant est celui associé au départ des collaborateurs suite à la cessation des activités des filiales des multinationales hôtelières, ce qui a perturbé les flux de transferts envisagés. Cela est déclaré par les DRH de sept filiales qui devaient préserver les postes répondant aux stricts besoins de l'activité hôtelière. D'après la DRH de FMH 11 : « Plus de 72 collaborateurs ont été remerciés. Vu ce contexte, on a privilégié faire appel à des intérimaires en optant pour des contrats de missions. Ces contrats sont résiliables à n'importe quel moment ». Pour le DRH de FMH 14, c'est une situation très décevante : « Nous sommes en train de perdre quelques piliers de l'hôtel, des personnes très compétentes même vu qu'elles n'ont aucune certitude que la reprise sera au rendez-vous. Ces collaborateurs ont des familles auxquelles ils devraient assouvir à leurs besoins et donc ils tentent leurs chances ailleurs. Il y a ceux qui ont carrément changé de secteur », regrette notre interlocuteur.

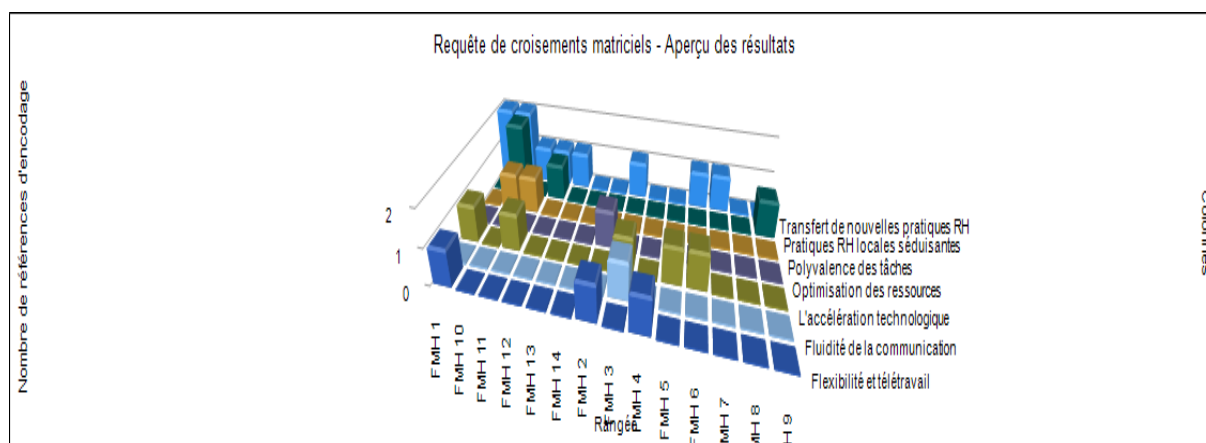
De même, cette crise a causé une interruption de l'activité de plus de deux mois dans six filiales. Comme l'atteste le DRH de FMH 6 : « l'hôtel est fermé depuis un an. C'est désastreux. Les collaborateurs se posent des questions, jusqu'à quand ? Quand on se réfère au siège, on nous dit il faut d'abord qu'on ouvre les frontières pour reprendre et ainsi de suite ». Cette période a été même décrite comme une catastrophe par la DRH de FMH 8. Malgré de nombreuses initiatives prises par six filiales pour remotiver leurs collaborateurs, ces efforts n'ont pas abouti. A ce sujet, le DRH de FMH 1 ajoute : « Il y a toujours des séquelles, des risques psychosociaux, des personnes incapables de se projeter par rapport à leurs avenir. Sur le plan financier, les collaborateurs sont clairement insatisfaits malgré les cotisations sociales octroyées ».

Il s'agit d'une crise qui a impacté le processus du transfert et a ralenti les chantiers y sont afférents pour FMH 12 et FMH 13. C'est aussi une pandémie qui a induit un relâchement du personnel (FMH 1 et FMH 9) et qui réduit voire empêche la présence physique des

responsables du siège pour accompagner la filiale FMH 5 dans ses projets de développement des activités RH mises en œuvre.

En confrontant les réponses des DRH des filiales enquêtées, nous observons une évaluation positive des retombées de Covid-19 en termes de sept pratiques. Les tendances de réponses relatives à ce sous-nœud sont représentées dans la requête ci-après.

Figure 41: Croisement matriciel entre les retombées négatives de la crise pandémique par filiales



Pour huit filiales, il s'agit d'une opportunité en or pour bénéficier des pratiques RH reportées notamment en termes de formations améliorant davantage les compétences des collaborateurs et de sécurité du personnel. Comme l'avance le DRH de FMH 12 : « *La pandémie nous a offert la possibilité de réfléchir à notre politique RH et à assurer toutes les formations permettant d'appréhender la culture organisationnelle de la chaîne* ».

Dans la même optique, cinq DRH des filiales enquêtées (FMH 1, FMH 11, FMH 3, FMH 5 et FMH 6) reconnaissent le rôle incontournable de l'avancée technologique dans la favorisation du transfert des pratiques RH. En effet, la disponibilité des pratiques RH en ligne, l'organisation des visioconférences, la création des plateformes communes, etc. sont des outils très efficaces pour diffuser les pratiques RH auprès des collaborateurs sans forcément une présence physique des collaborateurs concernés. Ainsi, le passage au télétravail est l'un des avantages évoqués par trois DRH (FMH 1, FMH 2 et FMH 4) pour les postes en middle et back office. Selon leurs dires, ce mode de travail permet d'évaluer ses capacités réelles pour réussir ce passage et gagner en flexibilité et en créativité du personnel. D'autres retombées positives sont observées chez FMH 10 et FMH 11 en termes de polyvalence des tâches, ce qui peut faciliter la capacité d'assimilation des pratiques RH transférées grâce aux tâches réalisées.

Dans la même veine, il apparaît bien que des pratiques RH séduisantes ont été mises au service des collaborateurs de trois filiales à savoir FMH 9, FMH 10 et FMH 11 liées au

maintien des effectifs et de la rémunération totale ou presque totale des rémunérations des collaborateurs. D'après le DRH de FMH 9, *« nos collaborateurs ne sont pas impactés pour la simple raison que notre hôtel n'a pas fermé ses portes et qu'ils ont gardé leurs salaires en entier. En se comparant avec les autres ayant perdu leurs emplois ou ayant bénéficié des cotisations de la CNSS, ils sont plus reconnaissants »*.

A noter aussi l'existence d'autres avantages pendant cette période de crise pandémique comme la fluidité de la communication (FMH 3), la productivité afférente au passage au télétravail (FMH 1, FMH 2 et FMH 4) et l'optimisation des ressources en termes d'espacement des horaires de travail pour le cas FMH 2.

La tendance montre aussi d'effets positifs que négatifs de la pandémie sur le transfert des pratiques RH. Parmi les pratiques les plus transférées pendant cette période, les formations, la sécurité du personnel et le télétravail relatif à l'aménagement du temps de travail qui ont été les plus privilégiés par les sièges des firmes multinationales hôtelières. Ainsi, les filiales les plus concernées par les impacts négatifs de la pandémie touchent aux cas FMH 1, FMH 8 et FMH 13. En revanche, ce sont les filiales FMH 1, FMH 10, FMH 11 et FMH 3 qui apprécient les bienfaits de la crise du Covid-19.

3.4 Les alternatives managériales à la contextualité des filiales

La recherche des réponses optimales aux différentes distances contextuelles nous pousse à interroger les DRH des filiales à propos des alternatives managériales adoptées. Il s'agit de situer l'approche d'internationalisation la plus dominante pour chaque pratique, les marges de manœuvres liées aux pratiques hybrides et le rôle de la culture organisationnelle et du management interculturel dans la favorisation du transfert des pratiques RH.

➤ Les approches d'internationalisation adaptées aux pratiques RH transférées

Les résultats laissent entendre que les processus de réception peuvent différer et varier entre la convergence, la divergence et l'hybridation d'une pratique RH à une autre au sein d'une même filiale. Cela montre que la présence d'un processus de réception unique afférent à une filiale est une situation peu fréquente.

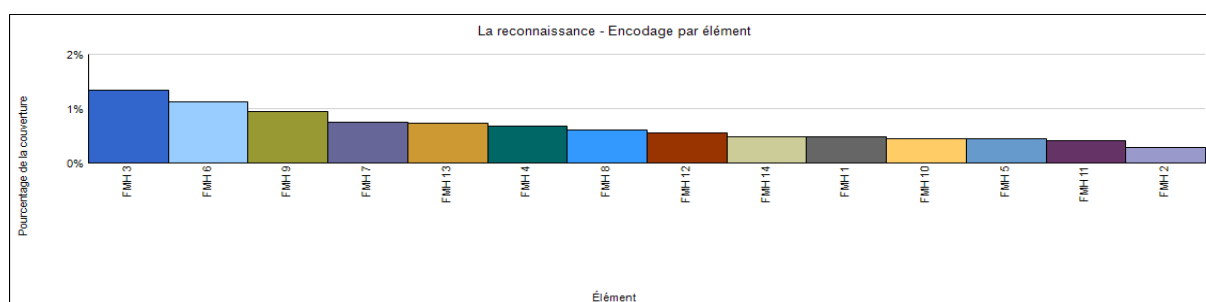
Figure 42: Surface de convergence, de divergence et d'hybridation des pratiques RH transférées



D'après cette visualisation des données des trois types d'approches d'internationalisation, il apparaît que la convergence se taille la part du lion avec un nombre d'encodage supérieur aux pratiques hybrides et divergentes. Ainsi, les pratiques les plus représentées renvoient notamment à la reconnaissance, la sécurité du personnel, l'empowerment et l'approche genre. Il convient de rappeler que sur les quatorze filiales des multinationales hôtelières enquêtées, le transfert effectif des pratiques RH n'est pas opéré dans l'ensemble des filiales. Pour les pratiques hybrides, elles nécessitent des marges de manœuvres apportées par les filiales pour pouvoir les adapter à leurs spécificités locales. En outre, le recours à l'approche « divergence » signifie le rejet du transfert d'une pratique RH et l'autonomie des filiales selon leurs besoins et capacités ainsi que le contexte national sur le plan culturel, économique et social.

La reconnaissance

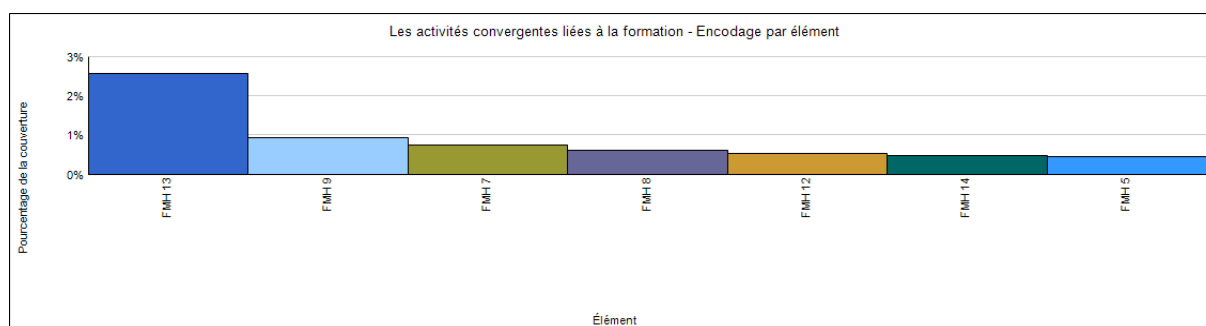
Figure 43: Graphique d'encodage de la convergence de la reconnaissance par filiales



La reconnaissance semble convergente pour la totalité des filiales soumises à l'étude. L'unanimité affirme la non-nécessité de son ajustement par les départements RH des filiales du fait qu'elle n'est influencée par aucune distance contextuelle.

L'équilibre vie professionnelle-vie privée

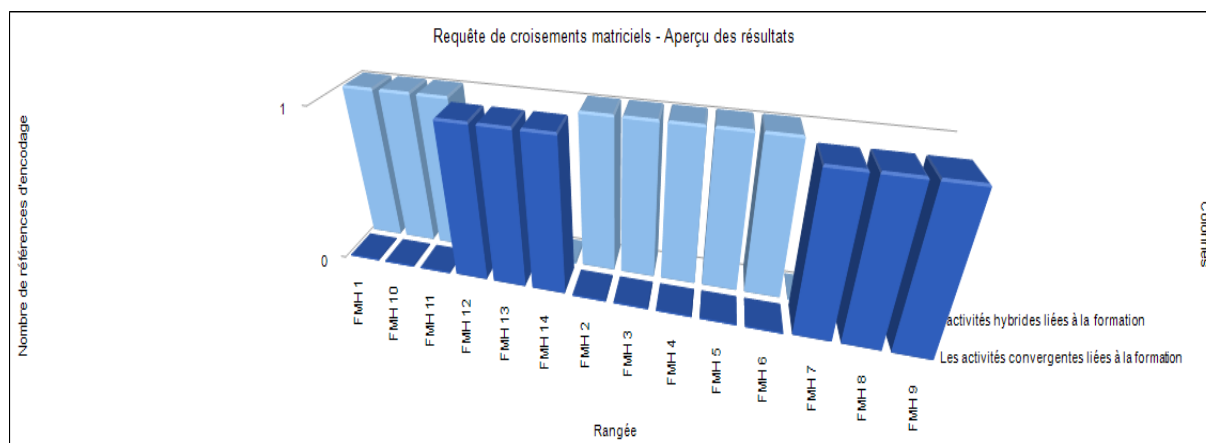
Figure 44: Graphique d'encodage de la convergence de l'équilibre vie professionnelle-vie privée par filiales



Comme illustre le graphique ci-dessus, la pratique « équilibre vie professionnelle-vie privée transférée dans sept filiales ne présente pas le besoin d'adaptation et se pratique comme stipulé par les sièges des multinationales hôtelières. Cela montre que les pratiques transférées peuvent être standardisées et adaptées au code de travail marocain.

La formation

Figure 45: Croisement matriciel entre les approches d'internationalisation des activités de formations par filiales



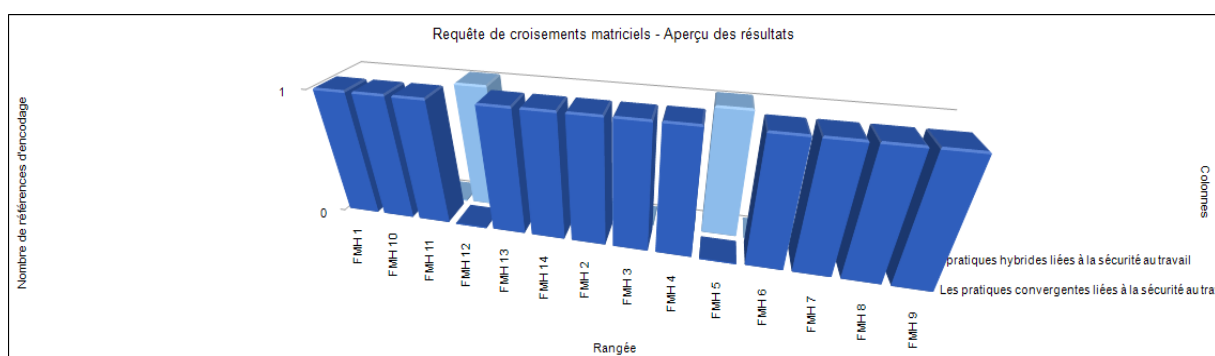
La pratique de la formation s'identifie aux deux approches de convergence et d'hybridation. Le graphique met en lumière des comportements hybrides adoptés par huit filiales visant à apporter des changements aux formations dispensées en vue d'adapter les activités au contexte local. Comme avance la DRH de FMH 3 : « *il s'avère indispensable d'adapter la pratique de la formation puisque c'est la pratique la plus transférée et les thèmes proposés ne sont pas toujours cohérents avec nos spécificités* ».

Pour ce qui est convergence des activités liées à la formation, six filiales s'y engagent sans procéder à aucun changement au niveau de leurs contenus. Selon le DRH de FMH 13 : « *On a*

une grosse partie de formations qui restent telles quelles. C'est le cas des formations portant sur la culture organisationnelle. C'est pareil pour les formations sur les standards de services, le développement des compétences managériales, la gestion des performances et tous les volets qui concernent les évaluations annuelles des compétences, etc. Ces processus-là, on n'a pas de marges de manœuvres dessus. Elles sont intactes car elles sont bien faites ».

La sécurité du personnel

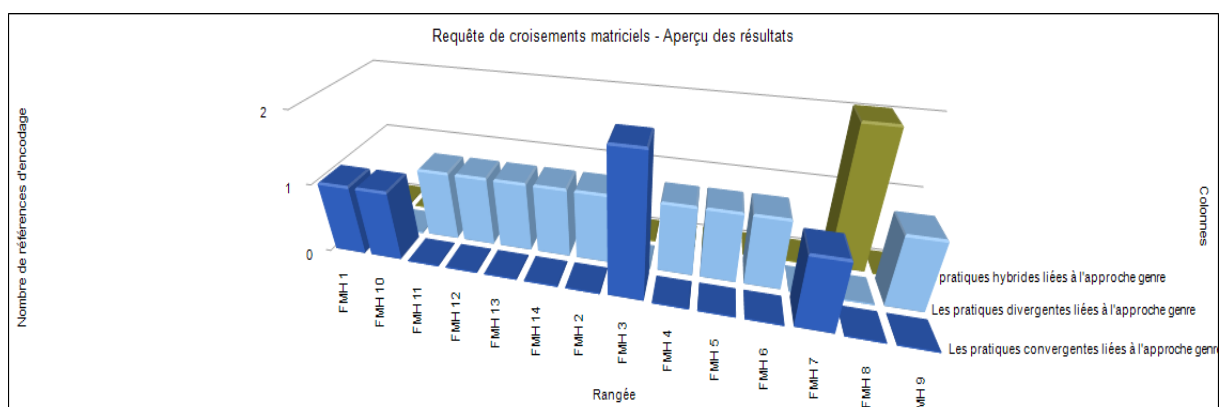
Figure 46: Croisement matriciel entre les approches d'internationalisation des pratiques de la sécurité du personnel par filiales



Selon les résultats analysés, la majorité grandissante des filiales opte pour les pratiques convergentes de la sécurité du personnel excepté pour les cas FMH 12 et FMH 5 qui recourent à quelques ajustements.

L'approche genre

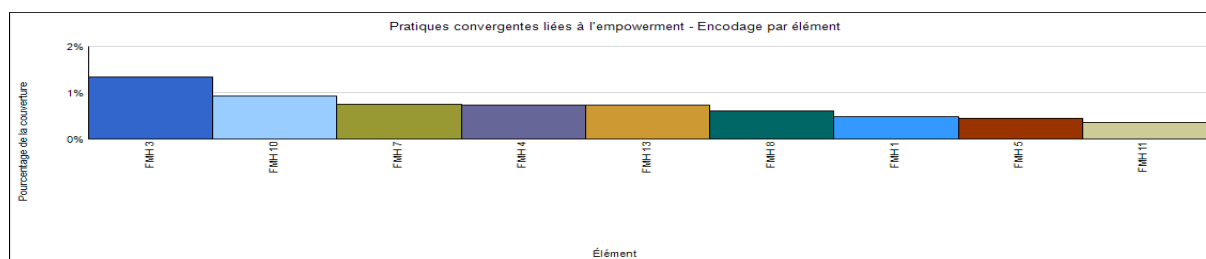
Figure 47: Croisement matriciel entre les approches d'internationalisation des pratiques de l'approche genre et les filiales enquêtées



D'après la requête, il apparaît que la pratique « approche genre » est prise en compte par les trois approches d'internationalisation à savoir la convergence, l'hybridation et la divergence. Sur les neuf filiales dans lesquelles cette pratique est transférée, cinq filiales s'alignent sur les spécificités préconisées par leurs sièges sans pour autant modifier un aspect particulier. Seule la filiale FMH 8 qui recourt à l'hybridation de cette pratique.

L'empowerment

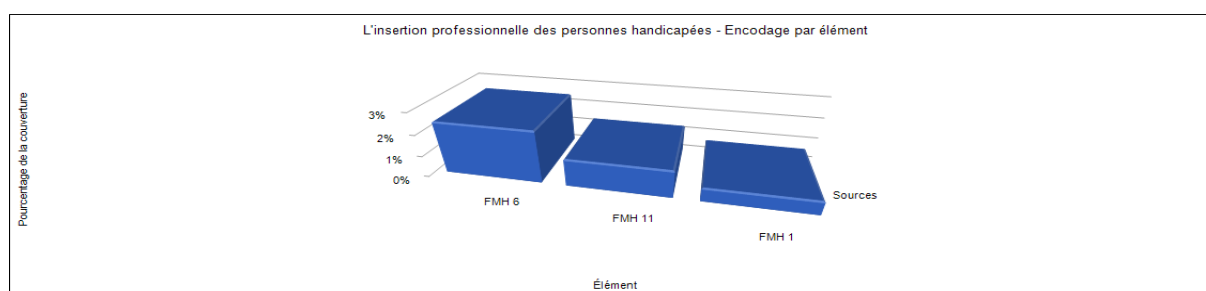
Figure 48: Graphique d'encodage de la convergence de l'empowerment par filiales



La convergence semble le choix le plus judicieux pour les neuf filiales transférant la pratique « empowerment » en suivant les orientations de leurs sièges sans devoir apporter des modifications sur le plan local.

L'insertion professionnelle des personnes handicapées

Figure 49: Graphique d'encodage de la divergence de l'insertion professionnelle des personnes handicapées par filiales



A la lumière de ce graphique, la pratique d'insertion professionnelle des personnes handicapées ne reçoit aucune adhésion auprès des trois filiales ciblées par les sièges. Cela revient aux différentes distances culturelles et législatives soulignées ci-haut.

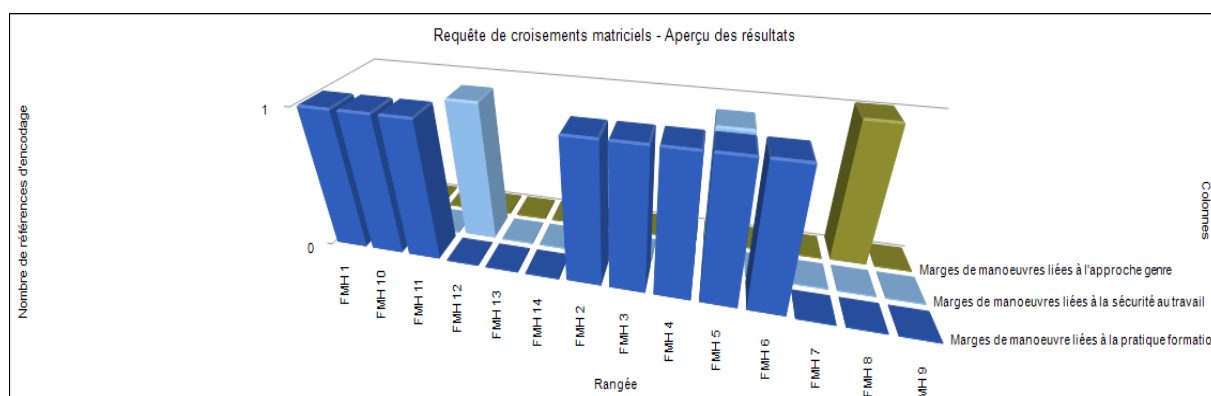
Enfin, les graphiques afférents à chaque pratique RH corroborent ce constat de dominance de convergence des pratiques RH transférées notamment pour la reconnaissance, l'équilibre vie professionnelle-vie privée et la sécurité du personnel. Toutefois, l'hybridation est notablement pratiquée dans les activités de formations. Il s'agit aussi d'un très faible pourcentage de filiales optant pour l'hybridation des pratiques d'approche genre, d'empowerment et de sécurité du personnel. Il reste à savoir les marges de manœuvres mises en place par les filiales déployant des pratiques hybrides. Cela peut être expliqué par un transfert bien réfléchi par les filiales en rendant les spécificités des pratiques RH accessibles pour toutes. Nous pouvons aussi conclure que la pratique « insertion professionnelle des personnes handicapées » est inadaptée au contexte marocain. C'est pourquoi, la centralisation de cette pratique n'est pas exigée et seulement trois transferts opérés suite aux besoins déclarés par les filiales.

Les marges de manœuvres facilitant le processus de réception des pratiques RH

Une pratique RH qui dispose réellement des difficultés à la déployer requiert des marges de manœuvres apportées par sa filiale boostant son innovation. Contrairement aux pratiques convergentes et divergentes, seules les pratiques hybrides qui sont concernées par les transformations à opérer. Toutefois, une forte centralisation peut empêcher ces pistes pour plusieurs raisons. Le cas FMH 7 par exemple n'éprouve pas de besoin d'adaptation de ces pratiques car selon les propos de son DRH : « *Pas d'hybridation à notre niveau car le siège qui se trouve en Egypte prend en considération ces critères relatifs à la culture musulmane et à la culture arabe et coordonne avec le siège avant de nous transférer les pratiques* ». Pour le cas de FMH 9 qui axe son transfert notamment sur la formation, aucune modification n'est entraînée. Le DRH de FMH 9 ajoute : « *Par contre, nous avons ajouté d'autres thèmes de formations et dispositions en lien avec la Covid-19* ». De même, la DRH de FMH 13 déclare : « *Le besoin d'adapter les pratiques RH ne se pose pas. Ça nous arrive très rarement de changer un volet propre à l'une de ces pratiques transférées* ».

Hormis pour ces filiales, des marges de manœuvres sont indispensables pour les pratiques de formations, l'approche genre et rarement pour la conciliation vie-professionnelle-vie privée.

Figure 50: Croisement matriciel entre les marges de manœuvres liées aux pratiques hybrides par filiales



Pour ce qui est formations, il s'agit pour quatre filiales de changement de contenus de formations (FMH 2, FMH 3, FMH 4 et FMH 10). A ce propos, la DRH de FMH 4 précise : « *On essaie d'apporter une touche marocaine à nos pratiques dans le cadre des programmes de formation et en fonction des besoins de nos collaborateurs et du contexte marocain. Pour les exemples et les images liés aux contenus des formations, on essaie de les adapter à notre contexte culturel. Pour mieux appréhender les propos des formateurs, on leur demande d'illustrer à travers des exemples pour mieux les approcher à notre quotidien* ».

D'autres marges de manœuvres sont également identifiées en termes de traduction des formations notamment pour les filiales dont leurs sièges leur envoient des documents avec d'autres langues autre que le français. Cela a été recensé chez cinq filiales (FMH 1, FMH 4, FMH 6, FMH11 et FMH 14). Comme déclare la DRH de FMH 11 : *« ça nous arrive de revoir la langue si une formation est destinée à des employés ne maîtrisant pas l'anglais. Souvent, on est confrontés à des problèmes d'incompréhension de quelques axes de formation »*. Pour les DRH de FMH 1, FMH 2 et FMH 3, il s'agit aussi de varier les modalités d'animation des formations ou les thèmes proposés selon le public visé.

Tableau 23: Verbatims sur le changement de contenu des formations transférées

Cas	Verbatim
FMH 1	Les formations heartist disposent d'un contenu clair mais la différence peut exister dans les méthodes utilisées en termes d'animation de quelques formations. On peut proposer des exercices, des compétitions et les adapter selon les stagiaires.
FMH 2	Avant de transférer n'importe quelle formation, je tâche de vérifier le contenu pour éviter toute réaction négative des bénéficiaires des formations comme des images choquantes par exemple.
FMH 3	On reçoit des thèmes et on peut être amenés à changer des thèmes ou des exercices proposés. Le contenu de la formation liée au harcèlement sexuel par exemple a subi pas mal de changements au niveau du contenu, des images surtout.

Pour ce qui est sécurité au travail, les adaptations sont très rares, ne serait-ce que pour la sanction des employés ne respectant pas les mesures sanitaires (FMH 5) et le contexte sanitaire pour le cas de la filiale de la multinationale hôtelière indienne : *« Après l'explosion des cas en Inde et l'apparition des variants très contagieux, le siège nous a envoyé une batterie de mesures très strictes à mettre en place en cas de propagation exponentielle de l'épidémie. Ces mesures n'ont pas été respectées et on s'est référé aux mesures marocaines relatives à notre contexte pandémique »*, ajoute le DRH de FMH 12.

Les marges de manœuvres semblent être offertes à la filiale FMH 8 relevant de la pratique « approche genre ». Selon la DRH : *« On est obligés d'adapter la pratique associée à l'approche genre. Si nos objectifs stratégiques en 2025 s'articulent autour de l'augmentation du nombre des femmes à des postes de directrices générales, de chefs de départements et de*

A l'issue des résultats dégagés, les marges de manœuvres représentent majoritairement des efforts d'adaptation des activités de formations en termes de traduction et de changements de contenus. La divergence des pratiques par rapport à celles proposées par les sièges réduit les réinventions des pratiques RH transférées aux filiales.

Les propos de nos interviewés convergent en termes d'existence de grands projets centrés sur la culture organisationnelle des multinationales hôtelières enquêtées. Cela se manifeste plus chez FMH 1, FMH 10, FMH 3, FMH 4, FMH 7, FMH 8, FMH 11.

Les points communs partagés par nos répondants s’articulent autour d’un certain nombre de valeurs inculquées dans leurs systèmes de management. Chaque filiale se démarque par ses propres valeurs en fonctions des stratégies visées. La DRH de FMH 8 réplique : *« Il y a des briefings quotidiens (tel jour, on va faire quel point, quelle séquence de service, etc.) basés sur nos valeurs. C’est ce qu’on appelle the house of GHI 8. Nous avons une vision axée sur un monde de compréhension et de bienveillance traduite en objectifs et en stratégies »*.

Page 244

valeurs ont été mises en place par notre siège sur la base d'un questionnaire et de sondages pour opter au final pour quatre valeurs clés marquant notre groupe. La première stipule qu'il faut agir comme un propriétaire. Chaque collaborateur doit considérer l'hôtel comme une propriété personnelle et que sa réussite lui revient. La deuxième valeur consiste à investir dans l'individualité et implique la personnalisation du service. La troisième met en valeur le sens de l'innovation. La quatrième se réfère à la pérennité grâce à ses stratégies à forts impacts sur son environnement et à son aptitude à anticiper les changements », explique le DRH de FMH 2.

La prise en compte de ces valeurs est parrainée par le rôle crucial que jouent les managers dans l'inculcation de ces valeurs. Il y a une unanimité de la part de 11 DRH sur la contribution de la culture organisationnelle au transfert des pratiques RH sauf pour les cas FMH 12 et FMH 14. « Nous invitons toujours nos associés à adhérer à ces valeurs qui une fois adhérents complètement, ils adopteraient sans aucun doute toute pratique RH transférée par le siège », déclare la DRH de FMH 11. Pour sa part, le DRH de FMH 12 explique cette limite par le faible engagement des managers : « J'ai essayé d'instaurer ces pratiques qui sont véhiculées par le groupe mais il y a des managers qui ne s'engagent pas comme il faut. On procède malgré tout à appliquer toutes les valeurs relevant de la culture à travers des formations en faveur de l'ensemble du personnel. Dans ces formations, on fait le lien entre ces valeurs et les pratiques qu'on nous transpose à partir du siège. Je vous donne un exemple, le meilleur employé du mois stipule que ce dernier doit posséder toutes ces valeurs. Donc avant tout transfert, on lie les valeurs inculquées aux pratiques à transférer », regrette le DRH de la filiale.

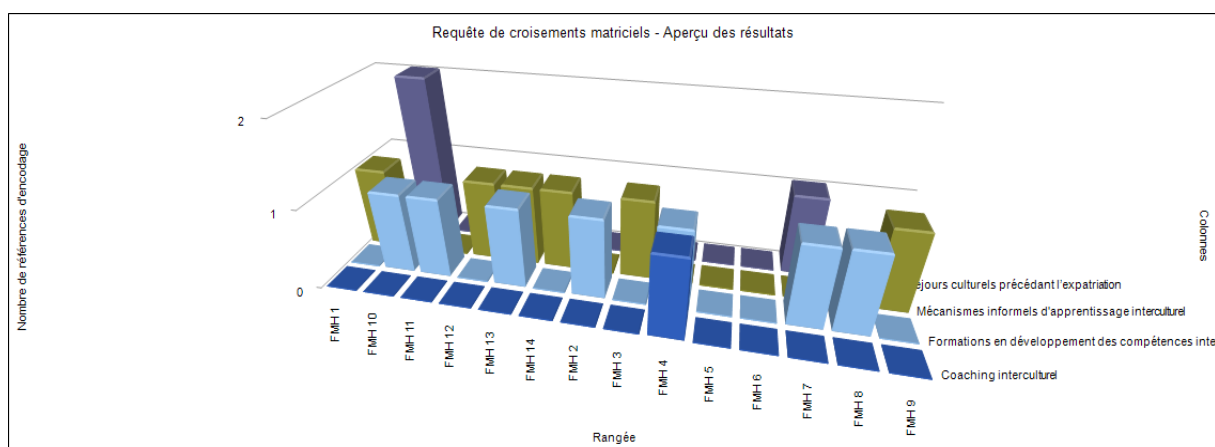
Le cas FMH 14 est un cas extrême du fait que son DRH reconnaît la non acquisition de la culture organisationnelle. Voici les raisons qu'il a soulevées : « La politique RH du groupe est centrée sur l'attitude « yes, I can ». Au sein de notre filiale, on essaie autant que possible d'accomplir nos missions avec performance mais cette culture basée sur l'esprit de groupe et zéro erreur n'est pas encore estimée à haut niveau. Les actions de formations se poursuivent toujours. D'autres actions comme des groupes de travail ou l'envoi d'expatriés est souhaitable pour mieux acquérir cette culture ».

En somme, la culture organisationnelle est acquise et contribue au transfert des pratiques RH, reste certaines imperfections invitant à une remise en question de l'esprit d'appartenance aux multinationales affiliées.

Impact de l'apprentissage interculturel sur le transfert des pratiques RH

L'apprentissage interculturel ne revêt pas une grande importance par les sièges des filiales des multinationales hôtelières en comparant les mécanismes informels d'apprentissage interculturel avec les autres pratiques transférées.

Figure 52: Croisement matriciel entre les pratiques liées à l'apprentissage interculturel par filiales



Parmi l'ensemble des répondants, six DRH affirment l'existence des mécanismes informels adoptés (FMH 1, FMH 3, FMH 9, FMH 12, FMH 13 et FMH 14). Selon ces derniers, le besoin ne se présente pas. Pour le répondant de FMH 9 : « *Nos expatriés ont tous une nationalité tunisienne. On arrive à s'intégrer avec eux et vice versa vu les points communs qui nous lient notamment sur le plan culturel. Dans nos relations avec le siège, on préfère communiquer en français pour se comprendre plus facilement. Avec les expatriés tunisiens, on rencontre parfois des problèmes au niveau de la compréhension de leur dialecte mais avec le temps, on finit par apprendre. La communication informelle joue un rôle dans la favorisation de l'interaction de ces étrangers tunisiens avec les collaborateurs marocains et à diminuer toutes les barrières culturelles. Donc, je ne trouve aucun besoin de recourir à un apprentissage interculturel* ».

Pour sa part, le DRH de FMH 14 précise : « *Nous n'avons constaté aucun écart dû au manque de la communication interculturelle et ça n'a jamais influencé les relations avec le siège pour ce qui concerne le transfert des pratiques RH. C'est le directeur général qui joue un rôle déterminant dans la gestion de la relation siège-filiale en s'assurant que l'ensemble des standards, des procédures et des pratiques RH sont mis en place* ».

D'autres répondants ont montré l'impact des formations liées au développement des compétences interculturelles sur la favorisation du transfert des pratiques RH (FMH 2, FMH 4, FMH 7, FMH 8, FMH 10, FMH11 et FMH13) : « *Les expatriés occupent surtout des postes*

de direction. Le DG est un expatrié, et puis des postes du comité exécutif (la directrice commerciale, le chef exécutif, le directeur financier). Ils sont au nombre de quatre expatriés. Ces derniers suivent beaucoup de formations dans le siège pour connaître la culture, la stratégie et les missions assignées propres au pays d'affectation. Au niveau de l'hôtel ils s'intègrent grâce à la communication horizontale et verticale », ajoute la DRH de FMH 8. Si dans ce cas, ces formations sont adressées aux expatriés, la filiale FMH 11 cible tous ses collaborateurs pour les solliciter à mieux se comporter vis-à-vis les expatriés : « Nous tenons toujours à sensibiliser, à faire participer nos associés à des formations axées sur la diversité et à multiplier les échanges avec les associés d'autres nationalités. La non maîtrise de leurs langues constituent de véritables problèmes de compréhension et de perpétuel contact.

Seul le cas FMH 4 qui bénéficie du coaching interculturel comme déclare la DRH : « Ce qui a été fait, c'est que le directeur général a bénéficié du coaching des directeurs des établissements GHI 4 implantés au Maroc pour mieux communiquer et représenter notre filiale au niveau du siège. Parmi ces filiales, seuls les cas FMH 7 et FMH 10 qui ont bénéficié des séjours culturels pré-expatriation. A ce propos, le DRH de FMH 7 réplique : « Ces expatriés ont été intégrés facilement au Maroc parce qu'on est un pays hospitalier. Ces derniers ont déjà fait des séjours préalables à leurs visites au Maroc pour comprendre le contexte local marocain. Le contact est fluide avec eux et ça contribue à comprendre le fonctionnement de la politique RH et de coordonner souvent à ce propos avec le siège sur certaines pratiques RH transférées ». Ces propos résument bien une contribution insuffisante du management interculturel au transfert des pratiques RH du fait qu'elle est rarement transférée et que l'informel domine l'apprentissage à se comporter dans des situations interculturelles.

3.5 Les déterminants des relations sièges-filiales impactant le processus du transfert des pratiques RH

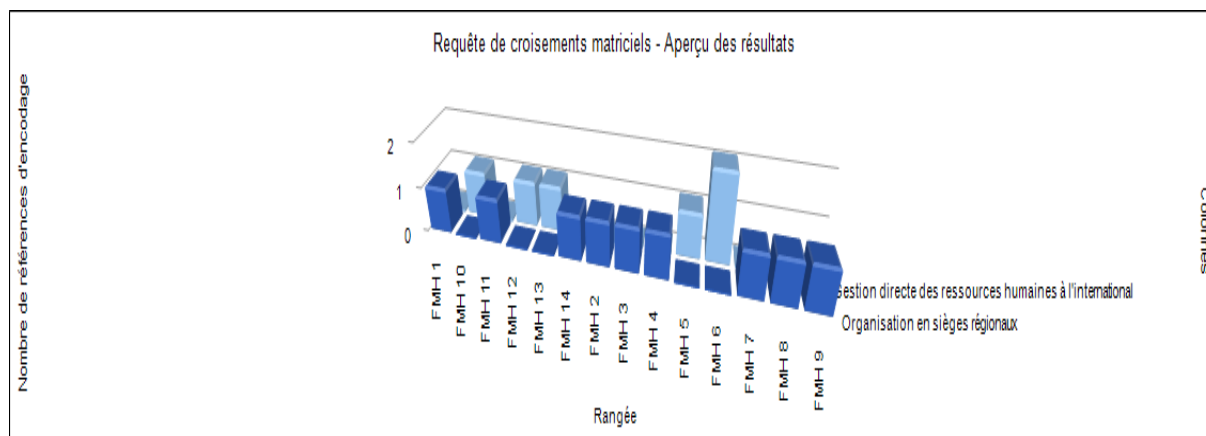
L'ensemble des relations entretenues entre les sièges et leurs filiales jouent un rôle capital dans la favorisation du transfert des pratiques RH. Ce thème traite de l'organisation géographique des multinationales et met en lumière les mécanismes de coordination, de diffusion et de contrôle des pratiques RH transférées. Enfin, il s'agit d'appréhender les différents efforts entrepris par les filiales pour réussir le processus du transfert.

Organisation géographique des multinationales

La régionalisation des sièges constitue le premier choix de neuf multinationales hôtelières en raison de l'expansion des filiales à l'international et à la difficulté d'organisation des relations

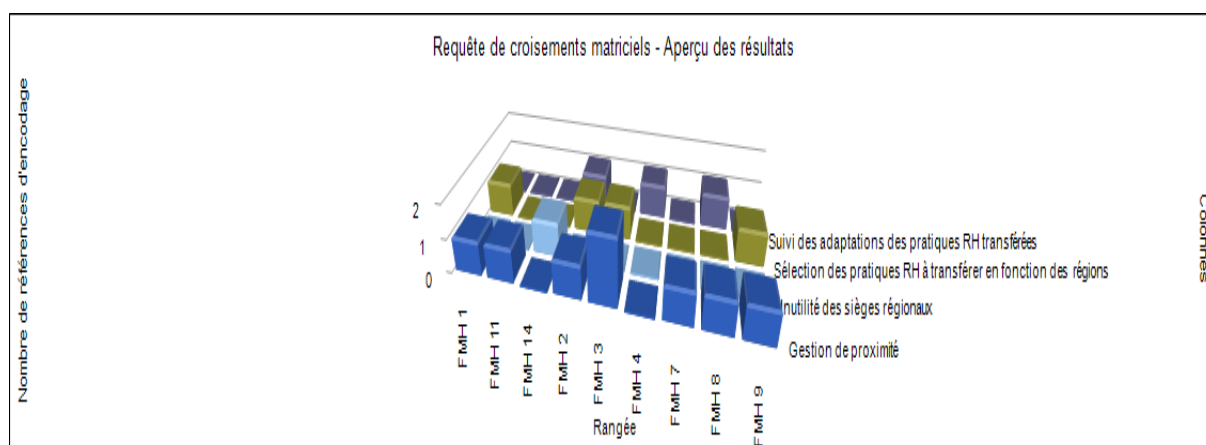
avec le siège. Cependant, cinq multinationales trouvent légitimes de faire dépendre les filiales directement de leurs sièges. Il est à constater que plus la multinationale prend de l'ampleur à l'international plus elle opte pour des centres régionaux de management pour rapprocher au mieux ses relations avec les filiales.

Figure 53: Croisement matriciel entre les types d'organisation géographique des multinationales par filiales



En interrogeant les DRH des neuf filiales dépendant des sièges régionaux, toutes les réponses prouvent l'utilité de cette répartition déclinée sur trois niveaux.

Figure 54: Croisement matriciel entre les avantages d'organisation en sièges régionaux par filiales



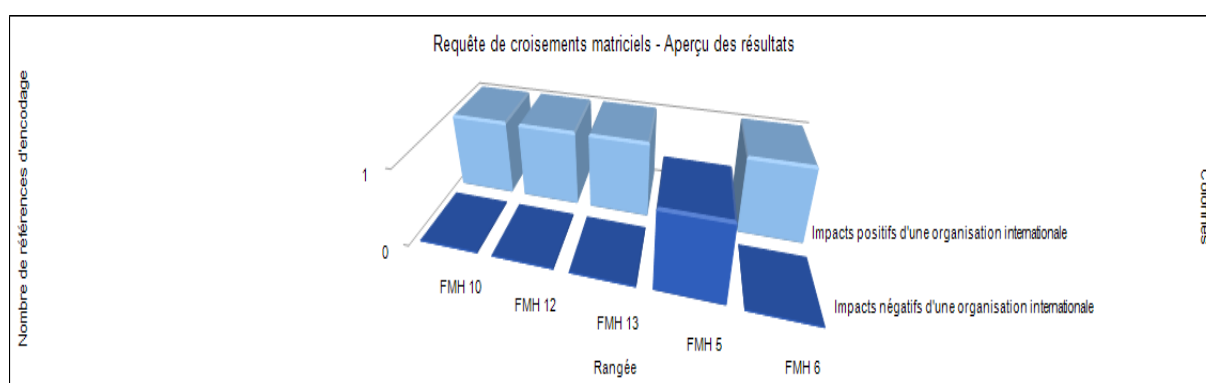
Parmi les trois grands avantages de création des sièges régionaux de management, nous retenons « la gestion de proximité » recensée dans sept filiales : « *Nous sommes en contact direct avec le siège qui nous accompagne dans toute confusion ou difficulté rencontrée lors de la mise en œuvre des pratiques RH transférées* », déclare le DRH de FMH 2. De même pour FMH 3, notre répondante atteste son rôle dans la favorisation du transfert des pratiques RH : « *La communication est très fluide avec le cluster prenant en charge plusieurs hôtels dépendant de la même région. Ça facilite le transfert. Parmi ses avantages, c'est la*

personnalisation et la réactivité de l'offre d'une dizaine d'hôtels en rapprochant les pratiques ».

Au niveau de quatre filiales, ces sièges régionaux ont aussi pour rôle de sélectionner les pratiques RH les plus adaptées au contexte des filiales en jouant les rôles de facilitateurs : *« C'est en fonction de la zone géographique qu'on peut sélectionner les pratiques à transposer aux filiales. Les acteurs RH possèdent bien évidemment cette capacité d'anticiper les types de pratiques qui peuvent être utiles dans une région et non pas dans une autre »*, ajoute le DRH de FMH 1. Dans le même sens, La DRH de FMH 3 souligne : *« Toutes les questions relatives à la formation est l'affaire de l'académie qui se trouve en Thaïlande. Sinon, c'est au niveau de Singapour qu'on traite les pratiques centrées sur la gestion administrative et le recrutement. Pour les autres pratiques, c'est le cluster qui se trouve au Mexique »*.

Toutefois, parmi les neuf filiales rattachées à des sièges régionaux, seul le DRH de FMH 14 ne jugeant pas son utilité : *« On n'a pas l'impression que ce siège régional fait des segments de pratiques en fonction des pays et de leurs contextes. Ce qui est transféré dans notre filiale n'est pas identique à ce qui est transféré dans les filiales de la même région »*, décrit le DRH. Par ailleurs, cinq filiales à savoir FMH 5, FMH 6, FMH 10, FMH 12 et FMH 13 qui entretiennent des relations directement avec les sièges principaux de leurs multinationales. Ces derniers ont souligné plus d'impacts positifs que négatifs de cette forme d'organisation.

Figure 55: Croisement matriciel entre les impacts positifs et négatifs d'une organisation internationale par filiales impactées



A l'exception de FMH 5, l'ensemble des filiales concernées par une organisation internationale soulignent les impacts positifs de cette forme d'organisation. Compte tenu du faible nombre de filiales de par le monde, il s'agit d'un accompagnement personnalisé. Pour FMH 12, des responsables de chaque pratique RH sont présents au niveau du siège pour apporter le soutien aux filiales déclarant toute anomalie par rapport aux pratiques RH transférées.

Comme impacts négatifs, seule FMH 5 qui traite d'une limite en termes de contextualisation des pratiques RH : « *La direction RH internationale est toujours à notre disposition, mais le problème de contexte n'est jamais géré par cette direction. C'est à la filiale de juger la valeur ajoutée de ces pratiques et si elles sont conformes aux particularités marocaines avant de s'engager dans le transfert. C'est une grande responsabilité attribuée à la filiale* ».

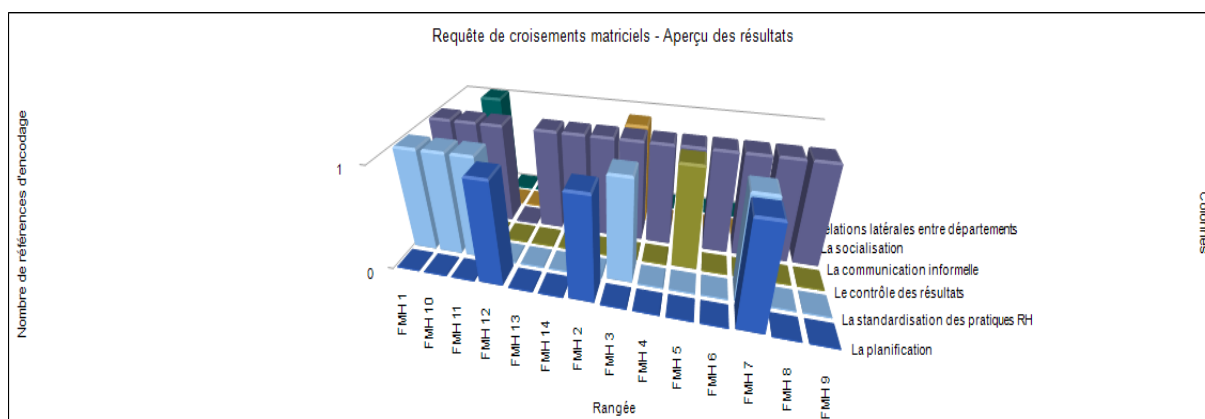
Quelle que soit la forme d'organisation géographique des multinationales, peu d'impacts négatifs sont signalés. D'après les réponses de nos interlocuteurs, la proximité constitue le pilier de consolidation des relations avec les filiales en veillant sur leur accompagnement dans la réussite du transfert des pratiques RH. La tendance est actuellement orientée vers les centres régionaux de management en vue de centraliser les décisions par régions. Cependant, les filiales doivent disposer des mêmes contextes soutenant cette décentralisation régionale.

➤ **Rôle de la coordination dans la favorisation du transfert des pratiques RH**

La coordination avec les sièges régionaux ou directement avec les sièges des multinationales hôtelières est généralement bien appréciée sauf pour quatre cas jugeant une faible coordination et des apports timides liés à la favorisation du transfert des pratiques RH. Cette appréciation négative est manifestée par FMH 5, FMH 6, FMH 12 et FMH 14. A ce sujet, le DRH de FMH 6 déclare : « *On coordonne pour faire des compromis, chose qui est rare. C'est surtout pour nous apporter des informations qu'on ignore concernant les pratiques RH transférées* ».

Pour les autres filiales bénéficiant d'une coordination auprès des sièges, deux types de mécanismes sont mis au clair à savoir les mécanismes formels et informels. Dans notre étude, les mécanismes formels regroupent la planification, la standardisation des pratiques et le contrôle par les résultats. Pour ce qui est mécanismes informels, elles se composent aussi de trois typologies à savoir la communication informelle, la socialisation et les relations latérales entre les départements. La représentation graphique ci-dessous combine les mécanismes formels et informels utilisés pour coordonner les relations sièges-filiales.

Figure 56: Croisement matriciel entre les mécanismes de coordination des relations sièges-filiales



A la lumière des données présentées par le graphique, force est de constater la dominance de deux types de mécanismes de coordination. Pour ce qui est mécanismes informels, ils sont largement adoptés, notamment la communication informelle par treize filiales excepté le cas FMH 12. En effet, des contacts directs et des méthodes interactives sont fréquents lors des réunions, des déplacements professionnels ou via des réseaux sociaux professionnels. La DRH de FMH 3 confirme ce constat : *« On coordonne via plusieurs moyens de communication notamment les réseaux sociaux sur des questions simples. On nous clarifie tout ce qui nous constitue une confusion et ça nous facilite le processus du transfert »*.

Comme mécanisme formel pris en compte par cinq filiales, la standardisation des pratiques s'exerce à travers la diffusion des règles et des procédures formalisées existant dans des manuels et des documents numérisés. Notre répondante de la filiale FMH 3 confirme ces propos : *Le procédé le plus efficace de coordination des pratiques RH globales est fondé sur la standardisation des différentes règles et procédures qu'on nous envoie d'une manière ciblée par mails* ». Pour sa part, le DRH de FMH 7 ajoute : *« C'est très formalisé en nous envoyant des procédures et des règles pour nous communiquer des décisions nouvellement prises »*.

Dans la même veine, la coordination se rapporte également à la planification dans trois filiales. Pour FMH 12 : *« Tous les changements doivent être planifiés à moyen terme. Parfois, des espaces d'échanges sont créés via les nouvelles technologies pour discuter les points à mettre en place ou à modifier par rapport aux pratiques RH qu'il faut transférer »*. Ainsi, une autre forme de coordination par le contrôle des résultats a été identifiée par FMH 5. Le siège de cette filiale prend l'envoi régulier des indicateurs RH comme principale base de coordination.

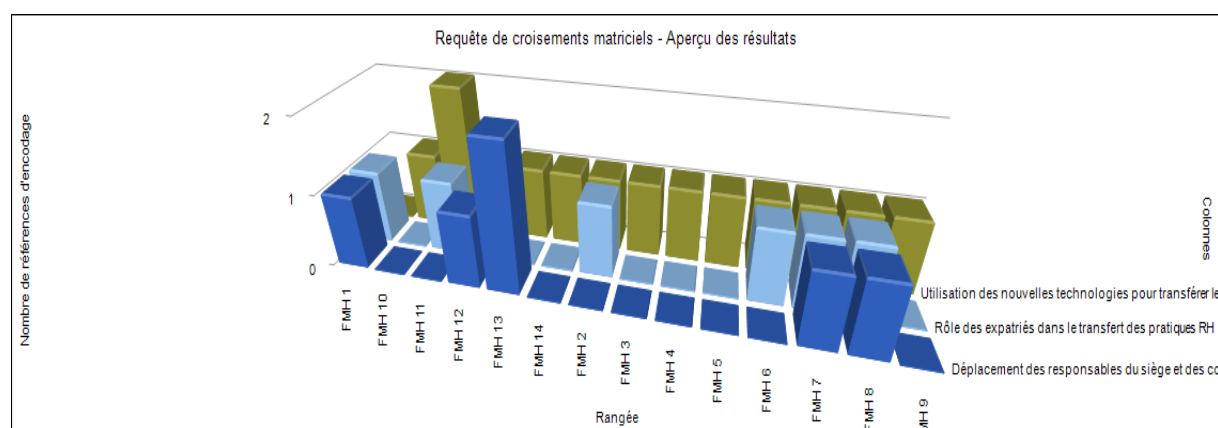
Notre répondante de FMH 3 ajoute que la coordination par la socialisation est aussi prise en compte. C'est la seule filiale qui recourt à cette forme de coordination : *C'est via notre expatrié qui nous communique toutes les nouvelles pratiques fondées sur la culture organisationnelle du groupe et qui supervise leur déploiement en respectant le délai fixé pour la mise en application de chaque pratique* », précise la DRH. Ainsi, un autre mode de coordination informel a été signalé par le DRH de FMH 10. Il s'agit des relations latérales entre les différents départements de notre filiale avec le département RH qui sert d'intermédiaire pour résoudre toute contrainte avec le siège.

En général, les mécanismes de coordination les plus utilisés pour coordonner les relations entre les sièges et leurs filiales sont informels. Cela montre que le besoin de coordination est comblé plutôt par une communication latérale entre les différents acteurs. Enfin, ce sont les filiales les plus dynamiques en termes de transfert des pratiques RH qui diversifient les modes de coordination et qui exigent plus de mécanismes formels à savoir la standardisation des pratiques RH, la planification et le contrôle des résultats.

➤ Les principaux mécanismes utilisés par les multinationales pour diffuser leurs pratiques de GRH

Les résultats montrent quatre principaux mécanismes adoptés pour transférer les pratiques RH vers les filiales des multinationales hôtelières. L'utilisation des nouvelles technologies demeure un moyen très efficace compte tenu de son interactivité avec les collaborateurs.

Figure 57: Croisement matriciel entre les mécanismes de diffusion des pratiques RH par filiales



Selon nos répondants, le mécanisme le plus utilisé avant l'avènement de la pandémie est relatif au déplacement des responsables des sièges vers les filiales et vice-versa. Ces propos ont été révélés par cinq filiales à savoir FMH 1, FMH 7, FMH 8, FMH 12 et FMH 13 insistant sur le rôle du contact physique dans la favorisation du transfert des pratiques RH. D'après le

DRH de FMH 1 : « Depuis son lancement en 2017, la compagnie mère ne cesse de dispenser des formations aux responsables de la campagne à l'échelle régionale, et de former 120 transformers et super transformers chargés de transférer les connaissances aux équipes des hôtels. Le transfert de formations se fait donc par ces personnes ressources au sein des hôtels de luxe. Pour les marques moyennes gammes et économiques, ce sont les directeurs qui se chargent du transfert de ces formations auprès de leurs collaborateurs ».

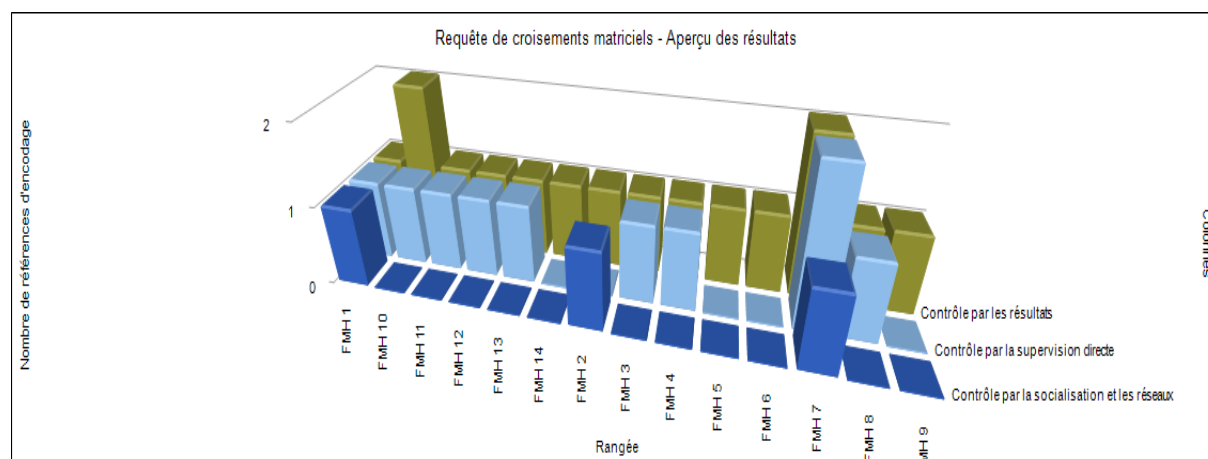
Dans le même sens, le rôle des expatriés est déterminant en termes de transfert des pratiques RH. C'est ce qui a été affirmé par cinq répondants de FMH 1, FMH 2, FMH 6, FMH 7, FMH 8 et FMH 11. « Je pense que parmi les avantages de l'existence d'un expatrié au sein d'une structure hôtelière c'est qu'il nous transporte la culture organisationnelle et qu'il contribue à la diffusion de quelques pratiques RH vu qu'il détient une expérience au sein de la chaîne hôtelière », explique le DRH de FMH 6.

Après la pandémie, ces mécanismes basés sur le contact physique ont tendance à se restreindre et à être remplacés par les nouvelles technologies d'information et de communication. Tous les répondants affirment le recours à ces mécanismes quels que soient par mails, visioconférences, des plates formes communes, des réseaux sociaux professionnels. Au final, tous les moyens sont bons pour diffuser de nouvelles pratiques RH.

Les mécanismes de contrôle régissant les rapports sièges-filiales

Les instruments de contrôle sont aussi importants que variés dans les filiales enquêtées dans l'objectif de s'assurer de l'utilisation des pratiques RH transférées. La multiplicité des formes de contrôles traduit l'exercice d'un pouvoir amenant à respecter les objectifs stratégiques tracés par les sièges. Il convient de préciser que ce sont les pratiques RH les plus centralisées qui sont fortement contrôlées.

Figure 58: Croisement matriciel entre les mécanismes de contrôle des pratiques RH transférées par filiales



D'après les résultats présentés par le graphique, le mécanisme le plus déterminant adopté par l'ensemble des filiales est relatif au contrôle par les résultats. Pour ce type de contrôle, les sièges se focalisent sur des outils de gestion des données et demandent l'envoi des indicateurs sociaux traduisant la bonne santé des pratiques RH mises en place : *« Il y a des auditeurs venant du siège une à deux fois par an pour vérifier le bon déroulement des opérations. Ils vérifient le taux d'accomplissement de chaque volet et il y a des scores qui sont dédiés à ça. Lorsqu'on ne réalise pas par exemple une formation, il y a une diminution au niveau du score global et ça impacte le score général de l'hôtel. Il y'a toujours des rapports à envoyer mensuellement au siège régional. Sur Intranet, on renseigne directement les chiffres »*, explique le DRH de FMH 7.

Etant un contrôle formel centralisé, le contrôle par la supervision directe dans neuf filiales vient en deuxième lieu : *« On peut parfois recevoir un auditeur interne qui se présente le jour N et qui va demander tout de suite de descendre voir les vestiaires. Il peut me demander sur l'effectif des collaborateurs. Si je dis 140 par exemple, il va vérifier le nombre de casiers disponibles en donnant des justifications en cas d'anomalie. Le contrôle en ces temps de Covid-19 est effectué via les nouvelles technologies. On nous appelle souvent à n'importe quel moment sur ZOOM pour nous demander de faire une visite virtuelle de la filiale et vérifier les conditions de travail, si on respecte la distanciation sociale par exemple. Le contrôle ne s'arrête pas pour voir si on travaille de la manière dictée par le siège »*, précise le DRH de FMH 10.

Trois filiales expriment leur mécontentement à l'égard du contrôle direct pour des raisons de distance géographique (FMH 3, FMH 6 et FMH 12). La DRH de FMH 3 souligne que : *« Les seules difficultés qu'on rencontre en matière du contrôle est le décalage horaire notamment pour le déplacement des flexpatriés pour contrôler le bon déploiement de certaines pratiques obligatoires. Ce type de contrôle est rare »*. Un autre témoignage est plus parlant : *« L'éloignement géographique pose problème à cause du décalage horaire. Ça implique aussi un éloignement physique car les représentants du siège ne peuvent pas être sur place en cas de besoin pour faire une supervision directe pour ce qui se rapporte au bon fonctionnement des pratiques RH transférées. Le contrôle est donc exercé par le directeur général et les expatriés »*, regrette le DRH de FMH 12.

Pour ce qui est contrôle par les réseaux et la socialisation, seulement trois filiales qui sont concernées à savoir FMH 1, FMH 2 et FMH 7. Il s'agit d'un contrôle culturel agissant sur les comportements des acteurs RH en termes d'application des pratiques RH transférées suite aux interactions interpersonnelles et aux règles informelles. Selon le DRH de FMH 2 : *« Parfois,*

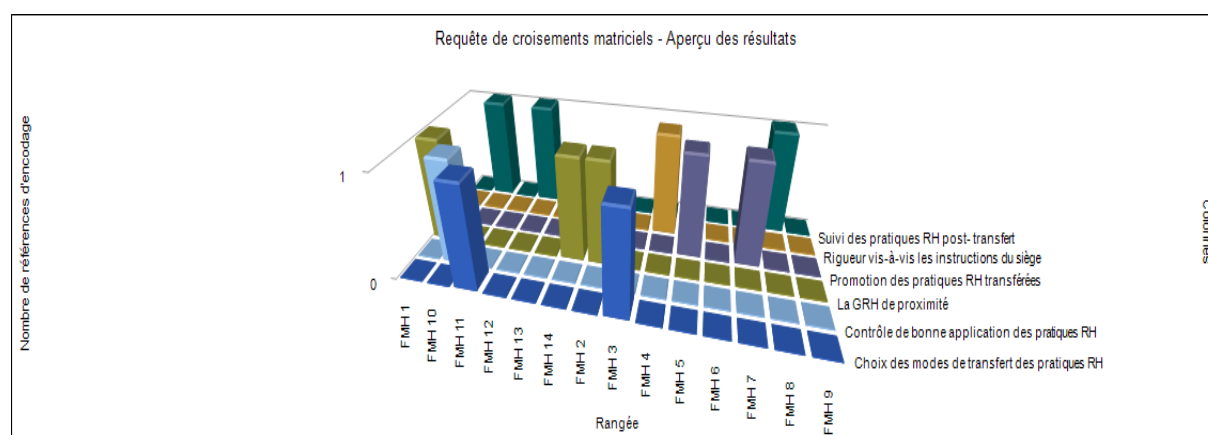
le DRH nous appelle directement par rapport à des requêtes et c'est ça la spécificité de notre relation avec le siège. Il peut m'envoyer des messages sur whatsapp ou sur ma boîte mail pour me demander sur certaines questions relatives à ces pratiques transférées. Je ne dirais pas un contrôle mais plutôt un coaching, un dispositif de support pour bien mener le transfert ».

Les types et la multiplicité des contrôles sont tributaires des natures des relations caractérisant les relations sièges-filiales. Il est à constater que dans les filiales disposant de plus de pratiques RH centralisées où le contrôle est considérablement effectué. Toutefois, les autres filiales forcées de centraliser peu de pratiques RH se trouvent obligées de soumettre à un contrôle par les résultats. Les filiales FMH 1 et FMH 10 se distinguent par la prise en compte des trois types de contrôles liés au transfert des pratiques RH.

Les efforts entrepris par les filiales pour réussir le transfert des pratiques

Le rôle des filiales dans le processus du transfert des pratiques RH est déterminant. La majorité écrasante des filiales enquêtées déploie des efforts complémentaires à ceux de leurs sièges. Cependant, ces efforts diffèrent en fonction des types des pratiques RH, du degré de leur autonomie en termes de prise de décision et des ressources possédées. Ainsi, les leviers d'actions entrepris par les départements RH se basent sur la communication avec le siège et les collaborateurs qui peuvent précéder ou succéder le transfert des pratiques RH.

Figure 59: Croisement matriciel des efforts entrepris par les filiales favorisant le transfert des pratiques RH



D'après les résultats, il n'y a pas une unanimité en termes d'une action précise pour transférer au mieux les pratiques RH dans les filiales. Les cas FMH 1, FMH 3 et FMH 9 s'intéressent au suivi des pratiques pour se rassurer des bonnes conditions de leur déploiement. A cela, le DRH de FMH 9 précise : « Les efforts sont surtout déployés à notre niveau. Sinon, je convoque les chefs des départements et les managers pour suivre les impacts des formations ou des pratiques de sécurité sur la productivité et la réassurance des salariés ».

D'autres efforts sont fournis en assurant les rôles de GRH de proximité (FMH 1, FMH 2 et FMH 14). Le DRH de FMH 14 explique : *« il faut que la DRH joue sur la psychologie des individus pour leur faire accepter les pratiques RH transférées. Même les managers aujourd'hui sont face à un challenge. Avec une équipe d'un certain niveau de performance, aujourd'hui elle est en baisse à cause de la crise sanitaire, la réduction des salaires, les impayés, etc. C'est grâce à ce coaching que les collaborateurs essaient de reprendre leurs énergies pour regagner la confiance des clients ».*

Il s'agit aussi d'un rôle de contrôle de bonne application des pratiques en interne : *« Donc au niveau du département RH, on doit faire un accompagnement au quotidien des équipes, on doit évaluer en permanence qu'il n'y a pas une dégradation d'outils et de conditions de travail, on élabore des tableaux d'évaluation mensuels pour les envoyer vers le siège. On est bien entendu engagés dans ce processus du transfert de par toutes ses phases »*, ajoute le DRH de FMH 10.

D'autres filiales contribuent à la promotion des pratiques RH transférées (FMH 5 et FMH 7) : *Nous nous engageons en termes de communication. Chaque année davantage, on rassemble tout le monde pour présenter les actions et les pratiques à venir (initiation aux pratiques en partageant tout avec nos employés). On fait aussi des réunions mensuelles avec le directeur général pour communiquer les nouveaux projets (en formation, en développement, etc.) et c'est au directeur d'annoncer les chiffres »*, avance le DRH de FMH 7.

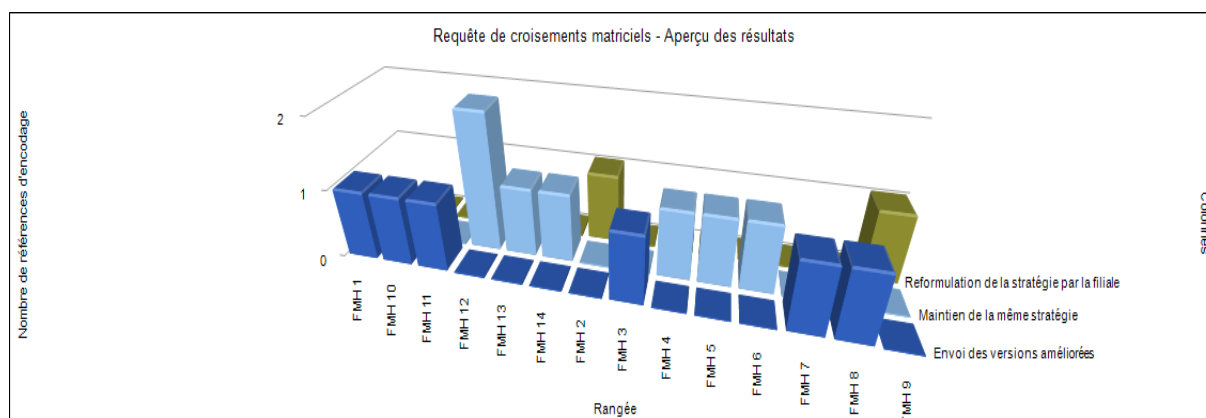
Parmi les initiatives locales des filiales, c'est le choix des modes de transfert des pratiques RH. Les filiales FMH 11 et FMH 3 cherchent les mécanismes de diffusions les plus adaptés aux particularités de leurs filiales. Selon la DRH de FMH 3 : *« C'est en cherchant la méthode la plus simplifiée pour transférer les connaissances. Ça peut être via une activité, une formation, par mail, un simple affichage, etc. C'est en fonction du public auquel on s'adresse et le degré de complexité des connaissances RH à transférer ».*

A l'exception de FMH 6, FMH 9 et FMH 13, toutes les filiales font preuve des efforts locaux en vue de mieux réussir le transfert des pratiques RH. Il est probablement évident que ce manque d'initiative revient aux pratiques restreintes provenant de leurs sièges.

La reformulation de la stratégie RH émergente à l'issue du transfert des pratiques RH

La question inhérente aux retombées des pratiques RH transférées et à leur contribution à la reformulation de la stratégie RH émergente a provoqué trois réactions issues des sièges ou des filiales.

Figure 60: Croisement matriciel entre le changement et le maintien de la stratégie RH émergente par filiales



En effet, six filiales parmi 14 approuvent des envois des versions améliorées par leurs sièges, ce qui est aperçu comme une locomotive d'amélioration des pratiques RH grâce aux transferts. C'est le cas de FMH 1, FMH 10, FMH 11, FMH 3, FMH 7 et FMH 8). Selon le DRH de FMH 10 : « *Le siège nous donne l'outil, la pratique, la procédure, etc. Si on ne le tient pas informé de toutes les caractéristiques de déploiement, les résultats, c'est que tout simplement il est inopportun. Il faut l'aider à faire des plans d'actions et c'est ce qui se passe pour la majorité des formations, des méthodes d'évaluation, des pratiques de motivation. Il y a toujours du nouveau et des ajustements contextuels à notre niveau si ce n'est pas à l'échelle globale quand le changement se doit faire dans tout le réseau CHI 10* ».

Toutefois, six autres filiales confirment le maintien des mêmes stratégies même en cas de non implantation des pratiques RH transférées. Cela dit, le suivi des plans d'actions par les sièges se considèrent absents pour nos répondants des filiales FMH 12, FMH 13, FMH 14, FMH 4, FMH 5 et FMH 6. Pour le DRH de FMH 14 : « *Tous les axes des pratiques RH ont été envoyés une seule fois sans que ça soit revus ou remis à jour. La stratégie n'a pas changé et de notre part, la nécessité de changement de stratégie de l'une de ces pratiques est peu importante* ».

En revanche, seulement deux filiales qui raisonnent dans un sens contraire en envoyant des versions améliorées des pratiques RH au siège, mais elles ne sont jamais prises en considération. Selon le DRH de FMH 2 : « *Sur le plan de notre zone géographique, nous nous ne contentons pas d'un transfert dans un seul sens. A notre niveau par exemple, il y a souvent des propositions nourries de nos expériences en termes de pratiques transférées par rapport au bien-être du personnel et du développement de contenu d'une formation. Ces propositions n'ont jamais été prises en compte dans un sens inversé FMH 2 vers le siège. On peut échanger des pratiques entre filiales après les avoir transférées et ça s'arrête là* ». Un autre

cas (FMH 9) reformule sa stratégie sans recourir forcément au siège. A ce propos, le DRH déclare : « *A notre niveau oui, on fait des plans d'actions suite aux résultats des pratiques RH transférées* ».

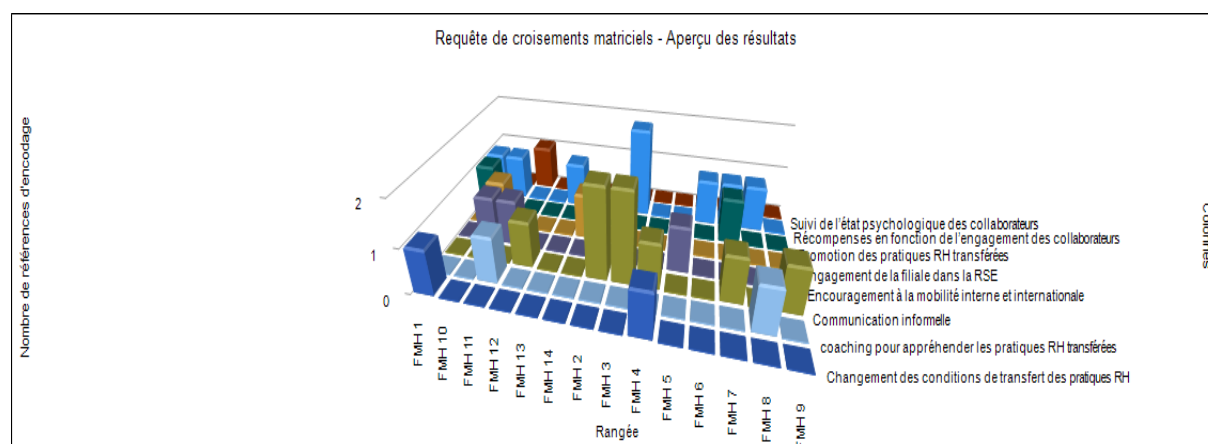
En somme, nous remarquons que seules les filiales les plus engagées en termes de transfert des pratiques RH et qui sont les plus centralisées qui revisitent leurs stratégies RH afin d'apporter plus d'améliorations aux pratiques destinées aux filiales enquêtées.

3.6 Le rôle du marketing RH dans le soutien des relations sièges-filiales et l'efficacité des pratiques RH transférées

✚ L'offre marketing RH accompagnant le processus du transfert des pratiques RH

Des actions orientées marketing RH sont mises à la disposition des collaborateurs afin de rehausser leurs dispositions motivationnelles envers le déploiement des pratiques transférées. Toutefois, ces actions de par leur intensité et variété divergent d'une filiale à une autre.

Figure 61: Croisement matriciel entre les pratiques du marketing RH liées au processus du transfert des pratiques RH par filiales



Parmi les pratiques préconisées, sept filiales soulignent l'importance de récompenser les collaborateurs selon leurs degrés d'engagement vis-à-vis les pratiques transférées. Par rapport à cette pratique, le DRH de FMH 6 réplique : « *Pour ce qui est formation, on cherche toujours des récompenses pour faire adhérer notre personnel. Exemple : Pour les inciter à participer aux formations, on accorde des primes à ceux qui s'engagent à assister aux formations et à ceux qui s'engagent à transférer des formations aux autres. On fait aussi des soirées de gala après la fin d'une formation intéressante pour célébrer l'engagement des collaborateurs* ».

De même, la communication informelle attire manifestement les collaborateurs de six filiales. « *Pour accompagner le transfert de ces pratiques RH, nous recourons à la communication.*

On fait des rencontres sympathiques appelées « dialogue sessions » en choisissant une équipe d'une dizaine de personnes représentant tous les services pour faire du partage d'expériences, comprendre les besoins et les problèmes des équipes représentées. Cela montre que le département RH est à l'écoute et développe le sentiment d'appartenance. On privilégie aussi la communication via les réseaux sociaux. Nous avons switché d'un groupe Whatsup vers un outil appelé slack qui est très professionnel où on peut interagir et parler spontanément des pratiques RH mis en place au sein de notre structure », déclare le DRH de FMH 2.

Une autre pratique est jugée aussi très importante, c'est l'encouragement à la mobilité interne et internationale dans trois filiales. Cela est un élément de motivation : *« Comme un aspect non pécunier de la motivation du personnel, on mise beaucoup sur la mobilité interne en priorisant nos collaborateurs pour les postes vacants au lieu de chercher ailleurs. On affiche les annonces en interne que ça soit au niveau de l'hôtel ou inter-hôtels. Tout ça les motive pour acquérir de nouvelles pratiques et y adhérer »,* souligne la DRH de FMH 4.

D'autres facteurs de motivation ont été cités tels que le changement des conditions de transfert (FMH 1 et FMH 4), le suivi de l'état psychologique des collaborateurs (FMH 11) et le coaching du personnel pour bien appréhender les pratiques (FMH 8 et FMH 11). A cela réplique la DRH de FMH 11 : *« Il est d'habitude d'organiser des réunions one to one de manière à voir tous les jours trois employés pour me faire part de leurs problèmes d'une façon informelle. On essaie à travers cette plateforme et ces réunions de savoir ce qui stresse les associés et ce qui les rend réticents par rapport à certaines pratiques RH ».*

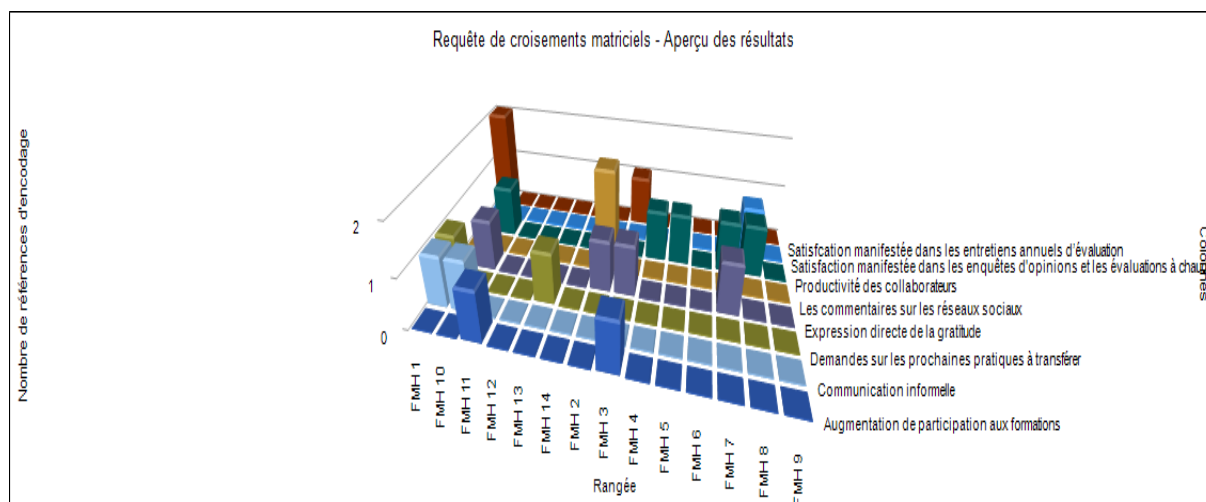
Il est clair que le marketing RH est plus pratiqué dans les filiales les plus dynamiques en matière de transfert des pratiques RH. Les cas FMH 1, FMH 10, FMH 11, FMH 4 et FMH 7 tiennent à satisfaire leurs collaborateurs par le biais de plusieurs pratiques RH attractives qui ne sont pas forcément transférées par leurs sièges. D'autres filiales y manifestent peu d'intérêt sans s'intéresser aux avantages susceptibles que le marketing RH peut générer.

Les types de motivations par la capacité d'absorption exprimées par les salariés

La maîtrise et l'exploitation de nouvelles pratiques RH rendent les collaborateurs plus reconnaissants à l'égard de leurs multinationales, notamment les filiales d'appartenance. Comme apports de la capacité d'absorption des pratiques RH transférées, différentes formes de motivations sont exprimées et observées par les DRH interviewés. Toutefois, certaines filiales ne parviennent pas à développer une capacité absorptive compte tenu du manque de

dynamique du transfert, des spécificités locales des filiales et de faibles actions accentuant leurs compétences et dispositions motivationnelles.

Figure 62: Croisement matriciel entre les formes d'expression de la motivation par la capacité d'absorption par filiales



Selon les résultats dégagés, il s'agit pour cinq filiales de l'exprimer en faisant preuve de plus de productivité. Cela est le cas de FMH 4, FMH 5, FMH 7, FMH 10 et FMH 8. Selon le DRH de FMH 10 : « *Nous disposons des signes qui nous montrent qu'ils sont motivés, voire satisfaits. C'est lorsqu'ils adhèrent aux pratiques RH transférées, lorsqu'ils prennent beaucoup d'initiatives pour améliorer la qualité de service* ».

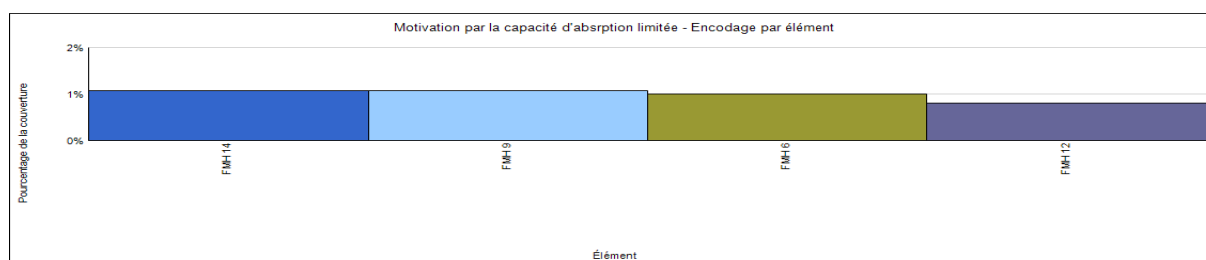
Une attitude de gratitude directe a été aussi manifestée par les collaborateurs de quatre filiales (FMH 3, FMH 7, FMH 10 et FMH 2 : « *Il y a ceux qui nous expriment par écrit en nous envoyant des mails de reconnaissances pour les actions entreprises à leurs égards* », témoigne la DRH de FMH 3.

Cette motivation est aussi exprimée par la communication informelle (FMH 1 et FMH 10). A ce propos, le DRH de FMH 1 nous donne un exemple parlant : « *J'ai récemment mené un discours informel avec un collaborateur qui s'est exprimé à propos de l'importance des formations effectuées dans le développement des compétences en se faisant des comparaisons avec les autres filiales d'autres chaînes internationales ou d'hôtels indépendants* ».

Il existe aussi un autre indice lié à des demandes exprimées par les collaborateurs par rapport aux prochaines pratiques à transférer (FMH 1 et FMH 13). Cela peut être exprimé moyennant des commentaires sur les réseaux sociaux (FMH 2), les bons résultats de l'enquête d'opinion (FMH 8), lors des entretiens annuels d'évaluation, les résultats des évaluations à chaud à l'issue des formations ou par l'augmentation de participation aux formations (FMH 3 et FMH 1).

Si les collaborateurs de dix filiales expriment leur motivation par la capacité d'absorption, d'autres ne réagissent pas à l'issue du transfert des pratiques RH dans leurs filiales.

Figure 63: Graphique d'encodage d'une faible motivation par la capacité d'absorption



Parmi les raisons de manque de motivation des collaborateurs de ces filiales, c'est l'incertitude éprouvée à l'égard du secteur hôtelier et donc le sentiment d'insécurité d'emploi : *« Il est difficile de parler de la motivation actuellement avec la fermeture de l'hôtel, le renvoi des collaborateurs et la réduction importante des salaires des collaborateurs qui bénéficient des cotisations de la CNSS jugées très modestes »*, atteste le DRH de FMH 6. Pour notre répondant de FMH 9 : *« Quand le transfert des pratiques RH est aperçu comme une obligation, les résultats ne sont pas significatifs »*.

Une autre limite est liée à la nature des pratiques RH transférées. Selon le DRH de FMH 12 : *« C'est nous qui les invitons à s'exprimer à propos. On a compris que les collaborateurs s'attendent à des pratiques beaucoup plus innovantes et motivantes »*. Comme facteur limitant également la motivation du personnel de FMH 14 se rapporte aux conflits permanents entre le siège et les propriétaires qui refusent de suivre ses orientations. *« Avec ces problèmes qui persistent entre le siège, les propriétaires et la filiale, il est difficile qu'on atteigne un taux de motivation important. Il faut que les relations aillent mieux et que le transfert des pratiques importantes soient multipliées »*.

En somme, une totalité de quatre filiales sur quatorze qui n'expriment pas une motivation par la capacité d'absorption du fait qu'ils ne parviennent pas à la développer. L'obtention des réponses négatives associées à la motivation des collaborateurs remet en cause tout le processus du transfert et les relations entre les sièges et les filiales ne concourant pas à la remédiation des sources de leur démotivation. Toutefois, la requête de croisement matriciel permet d'identifier les filiales exprimant plus de motivation par la capacité d'absorption. Il s'agit notamment des cas FMH 1, FMH 10, FMH 8, FMH 3 et FMH 7. Ces derniers perçoivent mieux l'utilité des pratiques RH transférées et développent davantage leur intention d'apprendre.

La perception de l'efficacité des pratiques RH par les répondants

La question relative à la perception de l'efficacité du transfert des pratiques RH est très révélatrice de sens et d'utilité du transfert. Chacun des DRH l'interprète selon les besoins de sa filiale. Ce qui est évident, c'est que bon nombre de leurs propos s'articulent autour des valeurs créées par le transfert en observant des actions concrètes sur le terrain professionnel.

Figure 64: Surface du nœud parent « Perception de l'efficacité des pratiques RH transférées »



En effet, Ils sont sept DRH à référer cette efficacité à l'engagement et au degré d'application des pratiques transférées (FMH 2, FMH 3, FMH 5, FMH 8, FMH 11, FMH 12, FMH 13). Selon le DRH de FMH 2 : *« C'est à travers l'observation des comportements des collaborateurs et le suivi de la mise en exergue de ces pratiques. L'efficacité est le miroir des efforts entrepris par la DRH locale surtout en termes de communication, d'accompagnement et de stimulation de leur engagement. Cet engagement qui s'affaiblit avec cette longueur d'avance de l'épidémie ».*

Un autre critère observé par nos interviewés est relatif à la performance des prestations des collaborateurs (FMH 4, FMH 7, FMH 9, FMH 10). Selon le DRH de FMH 7 : *« L'efficacité des pratiques RH transférées se manifeste en termes de la qualité des prestations offertes aux clients et le taux de retour. Le taux de réclamation est très faible, ce qui signifie que les pratiques RH sont intégrées par nos teams members ».*

Pour d'autres répondants, l'efficacité est perçue en terme du temps engagé pour transférer les pratiques (FMH 1, FMH 3, FMH 10) : *« C'est efficace quand le deadline d'arrivée et de mise en pratique effective de la pratique transférée est respecté »*, réplique le DRH de FMH 10 ».

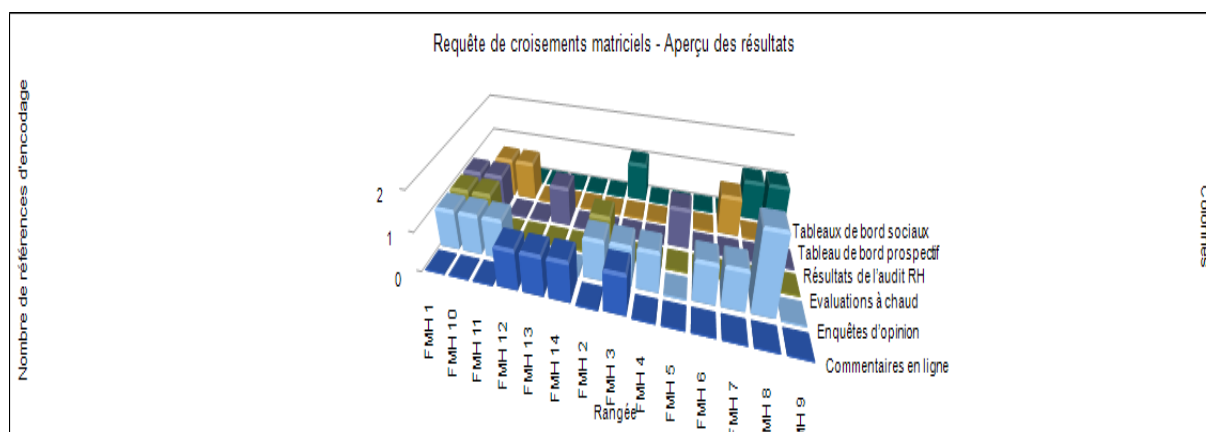
Certes, l'efficacité conçue n'est pas forcément celle obtenue. Plusieurs facteurs interviennent dans la concrétisation des principes d'efficacité des pratiques RH transférées dont les

distances caractérisant les pays d'accueil, les relations sièges-filiales et l'offre marketing RH adressée aux collaborateurs.

Les outils de mesure des degrés d'institutionnalisation des pratiques RH transférées

D'après nos interviewés, il n'existe pas d'outils de mesure dédiés à l'évaluation de l'efficacité des pratiques RH transférées mais des indicateurs de performance sociale demandés obligatoirement par les sièges des filiales. La comparaison entre les périodes précédant et suivant le transfert des pratiques RH approuve leur utilité et permettent de déduire le degré d'institutionnalisation afférent à chaque pratique.

Figure 65: Croisement matriciel entre les indicateurs liés au degré d'institutionnalisation des pratiques RH transférées par filiales



Comme illustre la figure ci-dessus, les indicateurs de mesure des degrés d'institutionnalisation sont aussi nombreux que variés. Le recours aux enquêtes d'opinions constitue un outil important d'évaluation des degrés de satisfaction des collaborateurs à l'égard des pratiques RH transférées pour neuf filiales. Selon la DRH de FMH 3 : « Il y a un élément de mesure très important par rapport au bien-être du personnel réalisé par un cabinet externe, c'est ETL (engaged to life). On fait un sondage anonyme en plusieurs langues pour l'ensemble du personnel avec toute une série de questions qui porte sur plusieurs aspects liés à leur bien-être (l'information, la rémunération, la reconnaissance, la promotion, l'empowerment, etc.). On s'assure au niveau RH du bon déploiement de cette campagne qui se fait chaque mois de Décembre. On nous communique par la suite des rapports pour savoir la satisfaction des clients internes. On ne s'arrête pas aux chiffres, le siège exige un plan d'action sur les axes prioritaires soulignées en rouge qu'il faut attaquer et on fait un suivi pour voir si les chiffres ont augmenté ou pas ».

Ainsi, les commentaires des clients sur des sites de réservation représentent un élément clé de mesure de performance des services pour quatre filiales. Pour le DRH de FMH 13 : « On se

base aussi sur les commentaires des clients sur trip advisor, booking qui expriment leur satisfaction par rapport au respect de l'ensemble des mesures sanitaires au-delà des échanges que nous avons avec les clients sur place ». A ce sujet, le DRH de FMH 14 réplique : « Nous faisons le suivi des commentaires des clients sur les réseaux sociaux qui sont mitigés entre satisfaits et insatisfaits ».

Parmi les quatorze DRH interviewés, quatre DRH affirment le recours aux résultats de l'audit RH. Comme avance le DRH de FMH 13 : « Cette année-là, on a eu un audit virtuel mais c'était quand même un audit par un organisme international. On était avec la caméra et le téléphone et là il a pu faire réellement un assessment. On nous a audités sur l'application des nouveaux standards et toute la traçabilité et la documentation pour prouver que nous faisons bien les choses notamment par rapport à la sécurité au travail. Avant la pandémie, on avait un audit genre « client mystère » où l'auditeur jouait le rôle d'un client et il se baladait un peu partout dans la zone client mais également dans la zone back of the house ».

Ainsi, d'autres indicateurs liés aux tableaux de bord sociaux sont utilisés par trois filiales. Selon la DRH de FMH 3 : « On les mesure en mobilisant tous les indicateurs de satisfaction et de fidélisation qu'on trouve dans les tableaux de bord sociaux. Dans la procédure, si un indicateur est inférieur à ce qui est prévu, on cherche le pourquoi et on met en place un plan d'action de trois mois qu'on partage avec le siège ».

D'autres outils de mesure sont aussi utilisés tels que les résultats d'évaluation à chaud : « Parlons d'abord de la formation qui est la pratique la plus prioritaire aussi bien pour le siège que pour la filiale. Il y a les évaluations à chaud pour que les participants évaluent l'espace d'apprentissage, les compétences des formateurs, la pertinence des outils fournis et la fréquence de prise en compte de ces formations directement après avoir quitté la salle », témoigne le répondant de FMH 13.

Nos répondants mobilisent également les tableaux de bord prospectifs pour mesurer le degré d'institutionnalisation de leurs pratiques RH. C'est le cas de FMH 7, FMH 10 et FMH 11 : « Nous nous intéressons aux indicateurs du tableau de bord prospectif pour évaluer les potentiels de développement continu des collaborateurs par le biais des formations offertes. Nous l'utilisons aussi pour suivre l'égalité hommes-femmes en optant pour des indicateurs mesurant les écarts de promotions et de rémunérations », explique la DRH de FMH 11.

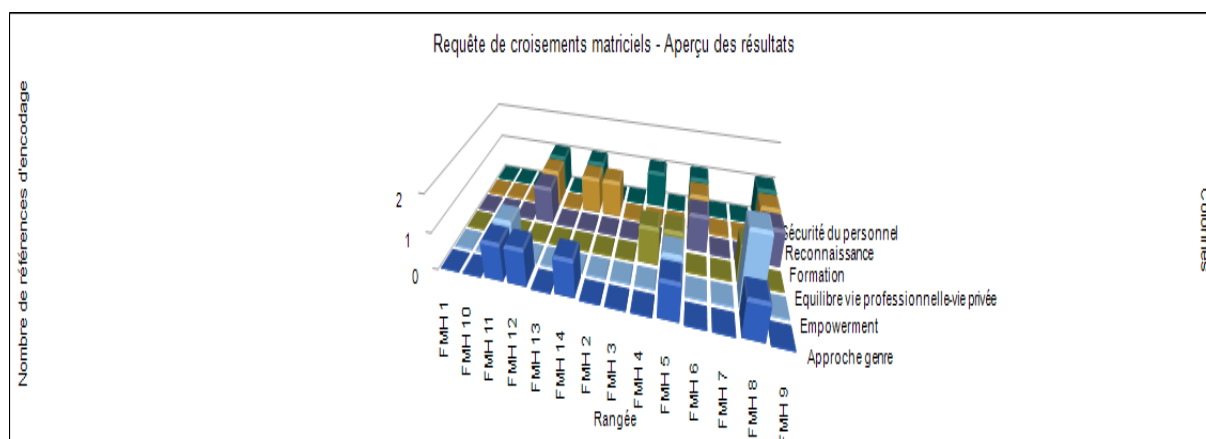
D'après nos interviewés, la multiplicité des outils de mesure génère des informations importantes en termes de détermination des retombées positives des pratiques RH transférées. Néanmoins, les outils utilisés sont restreints dans quelques filiales. Néanmoins, les cas FMH

1, FMH 10, FMH 13, FMH 11, FMH 3, FMH 7 et FMH 8 utilisent au moins deux types de mesure pour confirmer les résultats obtenus.

Les degrés d'institutionnalisation atteints dans les filiales

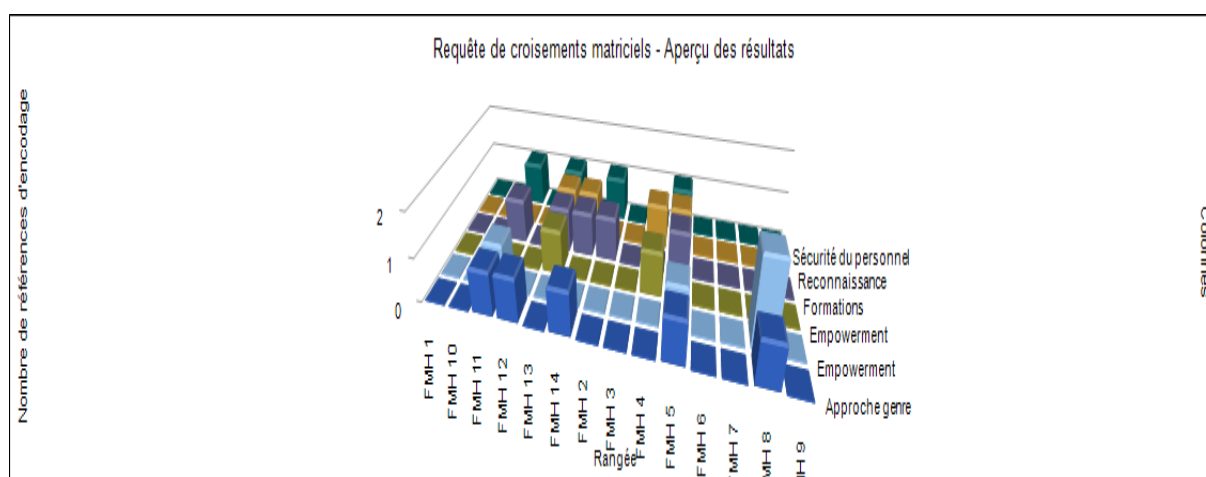
Pour parvenir à identifier approximativement les degrés d'institutionnalisation des pratiques RH transférées, nous avons demandé à nos interviewés de décrire les appréciations des collaborateurs concernant ces pratiques. Les résultats laissent entendre une classification en termes de trois sous nœuds à savoir l'implantation, l'internalisation ou l'intégration. Il est à signaler que la pratique « insertion professionnelle des personnes handicapées » ne peut pas être mesurée compte tenu de sa divergence par rapport aux sièges des filiales concernées.

Figure 66: Requête de croisement des pratiques RH implantées par filiales



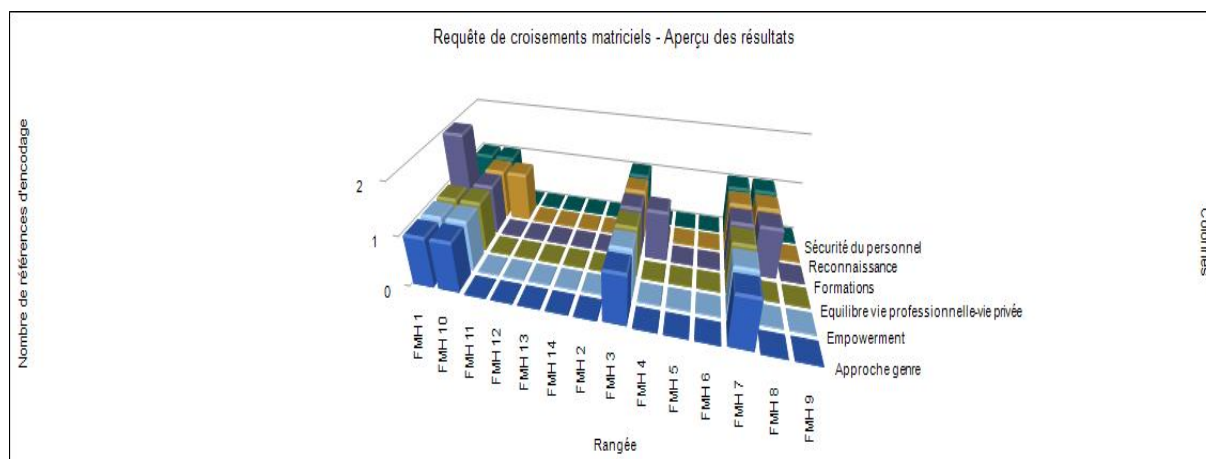
D'après les dires des DRH, les pratiques les plus implantées s'associent respectivement à l'approche genre, la sécurité du personnel, la reconnaissance, la formation, l'empowerment et l'équilibre vie professionnelle-vie privé. Ainsi, toutes les filiales sont concernées par au moins deux pratiques excepté pour les cas FMH 1, FMH 3, FMH 7, FMH 10 et FMH 13.

Figure 67: Requête de croisement des pratiques RH internalisées par filiales



A la lumière des réponses de nos quatorze interviewés, des attitudes positives sont développées envers les pratiques liées aux formations, la reconnaissance, la sécurité du personnel et l'empowerment. Il est à noter l'absence du niveau internalisation pour les pratiques « équilibre vie professionnelle-vie privée » et « approche genre ». Ainsi, ce sont les filiales FMH 13, FMH 5, FMH 11, FMH 14, FMH 2 et FMH 4 qui disposent au moins de deux pratiques RH internalisées suite aux transferts effectués.

Figure 68: Requête de croisement des pratiques RH intégrées par filiales

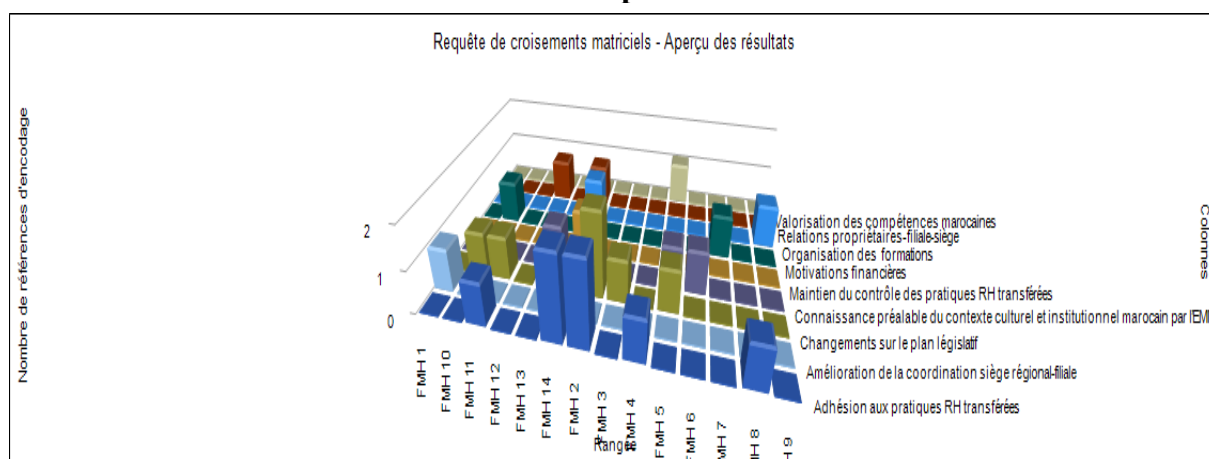


Selon les résultats obtenus, il s'avère que les pratiques RH inhérentes à la formation et à la sécurité du personnel représentent des pratiques intégrées dans six filiales. Ainsi, cette importance semble moins appréciée pour les pratiques liées à l'empowerment, l'approche genre et l'équilibre vie professionnelle-vie privée. Par ailleurs, FMH 1, FMH10, FMH 3 et FMH 7 constituent l'exception en raison d'intégration de toutes les pratiques transférées, ce qui explique un processus de transfert réussi en termes de relations avec le siège par rapport au choix de structure organisationnelle, stratégie d'internationalisation, coordination, contrôle, mécanismes de transfert, etc. : « Les indicateurs utilisés traduisent le bon fonctionnement des pratiques RH. Ce sont des éléments de jugement de l'efficacité du processus du transfert et de l'utilité de ces pratiques », témoigne le DRH de FMH7.

Les perspectives d'amélioration des pratiques RH transférées

L'efficacité des pratiques RH requiert des plans d'actions inscrits dans la continuité des résultats obtenus post-transfert. Les DRH de toutes les filiales étudiées n'hésitent pas à proposer des perspectives d'amélioration des pratiques RH transférées relevant des stratégies des sièges et des efforts à déployer par les départements RH et les collaborateurs des filiales. Dans la même optique, plusieurs constats sont formulés à l'égard du contexte local marocain. Observons la représentation graphique ci-dessous :

Figure 69: Croisement matriciel entre les perspectives d'amélioration des pratiques RH transférées par filiales



Parmi les quatorze filiales enquêtées, cinq DRH insistent sur la nécessité de faire adhérer les collaborateurs aux pratiques RH transférées : « *Les collaborateurs doivent changer leurs comportements vis -à vis certaines pratiques surtout celles liées à la gestion de la diversité* », explique le DRH de FMH 2. Selon quatre DRH interrogés, un autre champ nécessitant plus d'améliorations se rapporte au cadre institutionnel marocain qui doit constamment évoluer. Comme avance la DRH de FMH 11 : « *La législation marocaine doit s'améliorer en s'alignant sur les lois internationales valorisant certaines catégories de collaborateurs comme les personnes handicapées et les femmes* ».

Ainsi, la connaissance préalable du contexte culturel et institutionnel par les sièges de trois filiales des multinationales est aussi un point important à améliorer. Selon les DRH, les sièges doivent disposer au préalable de tout transfert des référentiels sur le Maroc notamment sur le plan culturel et institutionnel. Quelques connaissances centrées sur ces aspects permettraient d'avoir un transfert conforme plus ou moins à nos spécificités locales. Les propos de la DRH de FMH 5 abondent dans le même sens : « *Il faut que la chaîne connaisse mieux le Maroc, les lois, les gens. Il y a un grand fossé entre les cultures. Il faut adapter le langage, le message à transmettre. Les directives données par le siège peuvent sembler pour les marocains que c'est très littéraire, académique. Il faut que la chaîne avant de procéder à la gestion de l'hôtel, qu'elle s'intéresse au contexte marocain. Le temps d'apporter des modifications en rapport avec le contexte local entraine un retard en termes d'intégration des pratiques transférées* ».

Dans la même lignée, deux filiales souhaitent que les sièges investissent dans des pratiques liées aux motivations financières afin de rehausser la fidélisation et l'engouement du personnel envers les pratiques RH transférées. De même, la question d'amélioration des relations propriétaires-filiales revêt un intérêt capital pour les DRH. Selon notre répondant de FMH 12 : « *Je pense que le siège doit interagir avec les propriétaires parce qu'on est*

assujettis à leurs exigences. On est face à deux parties, ce qui est difficile à gérer. Les propriétaires veulent que nous répondions à leurs objectifs qui ne sont pas forcément alignés sur la stratégie du siège ».

Comme une pratique incontournable de GRH, l'organisation des formations constitue une priorité pour deux filiales. Selon le DRH de FMH 9 : *« C'est le problème de la langue qui pose quelques blocages concernant la documentation et les interfaces exploitées ainsi que lors des réunions tenues avec notre siège. Des formations gratifiantes en langue espagnole doivent être prises en compte pour améliorer le processus du transfert ».* Pour le DRH de FMH 14, des plateformes de formations doivent être créées : *« Je pense que pour renforcer la motivation du personnel par le développement des compétences, ça serait préférable de créer une plateforme de formation pour bénéficier le maximum possible des formations. Je trouve que ça va nous faciliter la tâche en tant que DRH pour être informés sur les nouvelles formations et dispenser des formations en ligne pour nos collaborateurs hâtes d'apprendre »*, ajoute notre répondant.

Les autres perspectives se focalisent sur l'importance qu'il faut accorder aux personnes handicapées (FMH 8), le maintien du contrôle des pratiques RH transférées (FMH 14) et la valorisation des compétences marocaines (FMH 5). A ce sujet, la DRH décrit sa vision : *« On a l'impression qu'on n'a pas confiance aux marocains. A l'ouverture, ils recrutent des compétences de leurs pays d'origine. Ça c'est vraiment une grosse erreur aussi car c'est après quelques années qu'ils commencent à recruter des marocains pour remplacer les expatriés. Dans des postes stratégiques, je vois qu'il faut recruter des marocains dès l'ouverture ».*

Dans la même veine, les filiales FMH 1 et FMH 14 soulignent quelques limites en termes de coordination avec leurs sièges. Le DRH de FMH 1 éclaire les difficultés rencontrées avec la DRH du siège des filiales marocaines : *« Il faut améliorer la coordination en premier lieu. Les gens du siège font des meetings avec le siège de Casablanca qui à son tour fait le lien avec les différentes filiales du Maroc pour certains points très stratégiques précédant un transfert donné. Le problème réside dans la façon de transférer les messages. Je pense que l'intermédiation doit être évitée pour interagir directement avec le siège principal sur des objectifs ou des questions d'actualités ».*

D'après ces résultats, il semble que toutes les filiales présentent des besoins en termes d'amélioration du transfert des pratiques RH en provenance de leurs sièges. Un processus interactif entre toutes les parties prenantes (les sièges, les filiales et les bénéficiaires) demeure un impératif qui pourrait infuser un sang neuf à la dynamique du transfert.

4. Discussion des résultats de l'étude qualitative

Il est clair que la discussion des résultats a pour ultime but de répondre à notre problématique. A cette étape, nous nous focalisons dans un premier temps sur la confrontation des résultats théoriques ainsi que ceux propres à l'étude qualitative. Les différents points d'intersection doivent mettre le doigt sur les particularismes locaux des filiales et les déterminants des relations entretenues entre les sièges et leurs unités réceptrices.

A l'issue de la revue de littérature, nous avons émis quatre principales propositions de recherche. A chacune, nous avons associé un ensemble de résultats traitant des propos des DRH sur le phénomène étudié. Notre ambition repose sur une analyse comparant le degré de rapprochement des propositions formulées avec les résultats obtenus dans le cadre de l'étude qualitative menée.

4.1 Discussion des résultats de la première proposition

Notre première proposition stipule que *le transfert des pratiques RH prend davantage d'ampleur dans les filiales des multinationales et que son importance diffère d'une pratique RH à une autre*.

Suivant une approche méso, le secteur d'activité assiste à une compétition internationale en le classant dans une catégorie multidomestique ou globale (Bartlett et Ghoshal, 1989). Une telle vision impacte l'importance accordée à la gestion internationale des ressources humaines au sein des multinationales appartenant au même secteur d'activité (Colling et Clark ; 2002).

Pour ce qui concerne les best practices transférées dans les filiales des multinationales hôtelières, les résultats obtenus affirment l'existence des besoins particuliers en termes de formation, de sécurité au travail, de recrutement, de gestion des carrières et d'administration du personnel insufflant ainsi la créativité et contribuant à la performance de la qualité des services du secteur hôtelier. En effet, la décision du transfert des pratiques RH par les sièges des filiales les plus dynamiques suit les postulats de la théorie des ressources organisationnelle (Selznick, 1957 ; Demsetz, 1958 et Penrose, 1959) considérant les connaissances relatives à la GRH comme des ressources générant des avantages compétitifs (Snell et Youndt, 1996 ; Galunic et Anderson, 2000). Cela a été approuvé par de nombreux DRH expliquant les raisons d'être du transfert des pratiques RH. Par ailleurs, ces besoins ne sont pas tous satisfaits par le transfert des pratiques RH en provenance des sièges des filiales en laissant place aux pratiques locales. Certains DRH des filiales enquêtées témoignent d'une dimension plutôt limitée des pratiques RH transférées.

Dans l'ensemble, les réponses analysées inscrivent les pratiques RH dans des chantiers permettant de suivre la performance des ressources humaines. C'est la perception communément admise par les pays d'accueil dépendant des multinationales relevant des pays développés (Godong, 2011). Au Maroc, les filiales ambitionnent davantage se détacher d'un style de management paternaliste caractérisant les entreprises marocaines (Eddakir et Maghni, 2005), ce qui rend les départements RH fascinés par les pratiques provenant de leurs sièges.

De ce fait, le deuxième thème de notre guide d'entretien comprend les pratiques RH que nous avons choisies d'inclure à notre enquête (la formation, les pratiques liées à la gestion de la diversité et les pratiques afférentes à la sécurité et au bien-être du personnel). Nos observations liées à une dynamique du transfert des pratiques RH relativement à une conjoncture sanitaire compliquée nous a permis de recenser des pratiques largement transférées et d'autres un peu moins, voire rarement transférées. Ainsi, les pratiques de GRH socialement responsables semblent gagner plus d'importance pendant la période de la Covid-19. Parmi les pratiques amplement transférées dans les filiales des EMN hôtelières, seule la formation qui fait l'objet d'une unanimité des principaux auteurs du management international comme étant une pratique incontournable en termes de transfert dans les filiales (Zghal, 2005 ; Carroll, 1987 ; Mamati, 2005) et qui a été déployée dans les quatorze filiales enquêtées. Les deux autres pratiques les plus transférées n'ont jamais été à la tête des priorités des sièges des multinationales hôtelières mais s'apparentent à une conjoncture impliquant la mise en œuvre des procédures de sécurité et de bons outils de motivation.

Avec une fréquence moins significative, le transfert des normes au service de l'employabilité et de la diversité liées à l'équilibre vie professionnelle-vie privée dans sept filiales et à l'approche genre dans neuf filiales est très considérable. Aussi, l'engagement dans le transfert des pratiques afférentes à l'empowerment vise neuf filiales incitant à la responsabilisation et à la gestion de la relève par les collaborateurs. Dans la même veine, les pratiques liées à l'insertion professionnelle des personnes handicapées ne sont transférées que vers une minorité de filiales. Une prise de conscience envers cette pratique se fait de plus en plus sentir par les sièges et leurs filiales mais une application rigoureuse laisse encore à désirer.

Si la régularité du transfert des pratiques RH n'est pas au rendez-vous pour toutes les filiales (notamment les cas FMH 6, FMH 9, FMH 12, FMH 13 et FMH 14), c'est dû à des actions plus ciblées limitées aux ouvertures (Kidger, 2002), à de grands projets relevant des stratégies internationales ou des effets d'une conjoncture donnée. Dans la majorité des cas, le transfert des best practices est omniprésent dans les mêmes filiales (FMH 1, FMH 3 et FMH 10)

appartenant respectivement à des multinationales française, singapourienne et chinoise ainsi que dans deux filiales américaines à savoir FMH 7 et FMH 11. Cela prouve que la dynamique du transfert ne se rapporte pas forcément aux nationalités des multinationales.

Prenons l'exemple des firmes américaines qui s'investissent notablement dans le management de la diversité (Jackson et al, 1992), les sièges des quatre filiales FMH 7, FMH 8, FMH 11 et FMH 14 tiennent au transfert de la pratique approche genre. Cependant, seulement les cas FMH 7 et FMH 8 qui s'engagent en termes de transfert des pratiques liées à l'équilibre vie professionnelle-vie privée. Pour ce qui est transfert de la pratique « empowerment », nous remarquons également l'engagement de trois filiales américaines en termes de son transfert dans les filiales marocaines parmi les quatre filiales composant notre échantillon (FMH 7, FMH 8 et FMH 11).

L'enseignement que nous pouvons tirer que dans un même secteur d'activité et au sein des mêmes pays d'origines, des divergences s'affichent à deux niveaux. Il s'agit de projeter les lumières sur les pratiques RH les plus transférées ainsi que les filiales bénéficiant d'une étendue du transfert. Pour le premier constat, la crise de la Covid-19 a complètement changé la donne pour les deux pratiques de gestion de la diversité qui étaient encore considérées comme un luxe et un effet de mode pendant la période pré-Covid. Cette crise pandémique a aussi renforcé le rythme du transfert des formations, les dispositifs de sécurité du personnel et a accentué la reconnaissance des réalisations des collaborateurs. L'objectif demeure la survie de ces filiales dans une telle situation d'urgence mais aussi la conduite de changement en implantant de nouvelles pratiques réinventant les filiales. La multiplication des formations en ligne, le télétravail, le coaching des personnes affectées par la crise, la promotion des talents féminins, les marges de manœuvres accordées, la reconnaissance des employés les plus engagés en sont des exemples parlants. Secondement, il ne s'agit pas de relier directement le transfert d'une pratique RH à sa nationalité. En nous basant sur d'autres cas appartenant aux mêmes pays d'origine, nous remarquons que ce facteur n'exerce que peu d'impact sur les types des pratiques RH à transférer.

Notre première proposition est validée car elle corrobore les résultats communiqués par les DRH interviewés en termes de relativité de l'intérêt porté aux pratiques RH transférées. Des comportements différenciés sont ainsi adoptés selon les raisons poussant les sièges à l'expansion de leurs portefeuilles d'activités.

4.2 Discussion des résultats de la deuxième proposition

Notre deuxième proposition met l'accent sur les distances entre le pays d'origine et le pays d'accueil de la multinationale qui peuvent transformer les processus de transferts des pratiques RH.

Ainsi, les questions du troisième thème de notre guide d'entretien apportent des affirmations oscillant entre la thèse de convergence et le paradigme de divergence des pratiques RH transférées. Les résultats montrent que les distances sont énormes notamment sur le plan culturel, un peu moins importantes sur les plans institutionnel et rares sur le plan économique. En analysant les réponses fournies par les DRH questionnés, c'est l'environnement propre à chaque filiale qui détermine une telle orientation représentée sous forme de distances sur le plan culturel, institutionnel et économique perturbant le processus du transfert. Conformément aux résultats de la revue de littérature, une dominance de pratiques RH contingentes aux contextes des filiales et aux types des pratiques RH transférées (Bay et Rowly, 2001) est approuvée par nos interlocuteurs. Plus encore, certaines filiales se ressemblent dans leurs divergences comme stipule le phénomène de divergences convergentes développé par Katz et Darbshire (2000).

Des exemples pertinents nous ont été fournis par rapport aux difficultés de changer des perceptions dans un environnement culturel donné. En effet, Les distances culturelles renvoient à des croyances impactant les comportements organisationnels en termes de transfert des pratiques RH empêchant ainsi leurs ouvertures sur l'international (Hofstede, 1980, 2002). Parmi les cinq dimensions préconisées par cet auteur, nous soulignons des attitudes développées par les collaborateurs de FMH 1 et de FMH 11 après l'acquisition de leurs filiales face à l'incertitude induite par le transfert de certaines pratiques RH. Des tentatives de résistance au changement sont manifestées à l'égard de certaines pratiques et des mécanismes de contrôle mis en place par leurs sièges. Cette attitude d'incertitude touche également à la catégorie du personnel en situation de handicap ne retrouvant pas un sentiment de sécurité ni dans le contexte professionnel ni en compagnie de leurs collègues en se projetant dans l'avenir.

Une autre dimension relative aux cultures féminines versus les cultures masculines est repérée en termes de perception sexuée des métiers au détriment d'une égalité de chances et de polyvalence des tâches des collaborateurs des filiales. Les filiales FMH 13, FMH 14, FMH 9

et FMH 2 font preuve d'une culture à fort indice de masculinité en définissant des cibles de postes de responsabilités bien rémunérés réservés aux hommes.

Dans la même veine, la dimension liée à l'individualisme versus le collectivisme est traduite par des attitudes des collaborateurs privilégiant leurs intérêts individuels. Des récompenses dédiées aux postes en front-office, un manque de responsabilisation des subordonnés, des salaires individualisés et des conflits intergénérationnels font naître des objections de la part des ressources humaines des filiales des multinationales hôtelières.

Au total, trois dimensions de Hofstede sont croisées dans les résultats analysés. L'aspect culturel marocain impacte le degré de convergence des pratiques RH transférées. A l'exception de FMH 7, aucune filiale n'est à l'abri des distances culturelles et ne parvient à s'en débarrasser.

Un focus sur les distances législatives relevant des lois édictées par l'état marocain nous permet de déduire un manque de flexibilité pour certaines règles relatives à trois champs essentiels. Il s'agit de l'insertion professionnelle des personnes handicapées, l'équilibre vie professionnelle-vie privée et les mesures de sécurité sanitaire protégeant les clients internes et externes des filiales.

En effet, la loi n° 07-92 relevant de l'article 17 du droit du travail marocain insiste sur la protection sociale des personnes handicapées dans le contexte professionnel. De même, la loi n°97-13 fixe un quota de 7% dans la fonction publique (généralement non respecté) sans que ça soit pour autant exigé dans le secteur privé. En prenant le cas français comme un exemple, l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés dans les entreprises s'élève à 6% du total de la population active française favorisant ainsi une discrimination positive du personnel. Aux Etats Unis, des activistes défendant ce groupe minoritaire incitent à la mobilisation du secteur privé en adoptant la loi ADA à partir des années 1990. De ce fait, une absence d'un quota d'embauche minimal fixé par le législateur marocain et des conditions spécifiques afférentes aux aménagements requis décourage les sièges des multinationales de transférer cette pratique dans les filiales. C'est là la contrainte législative, comme en témoigne les cas FMH 1, FMH 10, FMH 6 et FMH 11 qui ont voué à l'échec et qui se sont focalisés sur des procédures locales.

Sous un autre angle, les distances législatives inhérentes à l'équilibre vie professionnelle-vie privée se rapportent aux périodes de congés de maternité. Le transfert d'une durée de seize semaines relatives aux deux premières naissances données par les mamans françaises, voire

plus pour un nombre d'enfants multiple ne peut en aucun cas être opéré au Maroc qui se limite à quatorze semaines. Ainsi, une autre distance est afférente à l'absence d'un cadre légal réglementant le télétravail en termes de sécurité du personnel et des heures de travail effectuées.

Bien que certaines pratiques RH soient freinées par ces distances législatives, peu d'impact est exercé en comparaison avec les flux de transferts à destination des filiales. Une certaine souplesse de la législation marocaine a donc permis à d'autres pratiques de voir le jour.

Dans la même perspective, des blocages sont aussi induits par des distances économiques mais qui sont peu détectés par des DRH rencontrant des difficultés en termes de financement des formations jugées exorbitantes en comparaison avec les budgets accordés. Ainsi, un désengagement des propriétaires des filiales en termes d'aménagements et de mise à disposition des infrastructures adaptées à différents types d'handicaps défavorise le transfert de ces deux pratiques RH. Cela reflète une politique budgétaire réservée à des investissements indispensables au détriment des activités de formations ad hoc ou des actions responsables.

Face à un ensemble de contraintes émanant de l'environnement national du pays d'accueil, des choix rigoureux des stratégies d'internationalisation des pratiques RH doivent se faire en concertation entre les sièges et leurs filiales. Concernant notre étude, chaque pratique RH peut prendre une voie différente à savoir l'adaptation locale, la conformité aux orientations du siège ou l'intégration globale (Beechler et Napier, 1996). Comme stipulé par Bartlett et Ghoschal (1998), ces stratégies sont changeantes d'une pratique à une autre compte tenu de leurs particularités. Nos investigations empiriques illustrent les propos de ces auteurs en combinant plus d'une stratégie d'internationalisation des pratiques RH dans une même filiale. Parmi les quatre stratégies proposées par Heenan et Perlmutter (1979), le contexte marocain est plutôt orienté vers l'ethnocentrisme par huit filiales pour les trois pratiques liées à la formation, à la reconnaissance et à la sécurité du personnel. A ces mêmes pratiques s'ajoute l'empowerment en les intégrant mondialement dans le cadre d'une stratégie géocentrique.

Selon notre interprétation, ce sont plutôt les pratiques RH de par leur importance et la nécessité de leur contrôle moyennant l'expatriation qui déterminent les comportements à adopter. Notre principal constat est que cette attitude ethnocentrique ne dépend pas d'un pays d'origine tendant vers une autonomie restreinte accordée aux filiales. L'exemple des cas FMH 1, FMH 11 et FMH 13 caractérisés par une omniprésence de recours à l'ethnocentrisme issus des pays différents (la France, les Etats Unis et les Emirats Arabes Unis) est un exemple très

révélateur. Cela n'empêche pas aussi d'admettre que certaines multinationales choisissent de s'ouvrir sur l'international si les pratiques RH proposent des contenus favorables, ce qui est le cas des filiales FMH 10, FMH 3 et FMH 7 considérées comme complètement géocentriques.

Ainsi, l'absence d'une approche régiocentrique peut être expliquée par la divergence des environnements des filiales appartenant à la même région, ce qui peut ne pas faciliter son autonomie décisionnelle. Par exemple, pour le cas FMH 1 qui dépend de la région moyen orient, une réorganisation géographique a eu lieu pour inclure l'Afrique, le moyen orient, la Turquie et l'Inde. A cet effet, la direction des ressources humaines régionale peut se trouver incapable de gérer les particularités culturelles, institutionnelles et économiques des différents environnements nationaux des filiales pour certaines pratiques RH. Les sièges régionaux ont par contre pour avantages d'alléger les tâches des sièges des multinationales en termes de communication, d'identification des pratiques RH les plus cohérentes aux contextes de certaines filiales et de faire un suivi de leur mise en application. Il s'agit dans ce cadre d'appuyer les directions des filiales en matière de gestion et de développement de leurs ressources humaines (Paik et Sohn, 2004).

Pour ce qui concerne l'approche polycentrique, nombreuses sont les pratiques RH qui ne suivent pas un cheminement approprié du transfert. Les filiales se basent ainsi sur leurs propres stratégies d'affaires pour gérer leurs pratiques RH. L'insertion professionnelle des personnes handicapée constitue une pratique polycentrique pour la totalité des filiales en raison d'un environnement défavorisant son transfert.

Au total, trois stratégies d'internationalisation de Heenan et Perlmutter (1979) marquent les pratiques RH dans les filiales enquêtées. D'autres formes de stratégies ne sont pas repérées telles que le réseau intégré (Bartlett et Ghoschal, 1986) ou encore des stratégies qualifiées de mono-culturelle, multiculturelle ou interculturelle (Scholz, 2000).

De même, un processus de réception unique des pratiques RH transférées n'existe dans aucune filiale concernée par notre enquête. Ces dernières peuvent être convergentes, divergentes ou hybrides en fonction de leurs particularismes locaux (Rosenzweig et Nohria, 1994). Il est évident que l'effet des pays d'origine influence le degré de convergence des pratiques RH transférées (Frenet et Quintanilla, 1998). Pour la majorité des pratiques RH transférées dans les quatre filiales des multinationales hôtelières américaines, aucune résistance ni adaptation n'ont été constatées notamment pour la formation, la reconnaissance, la sécurité du personnel et l'empowerment. Toutes ces pratiques se rapportent au modèle

footloose intégrant des pratiques universelles comme la sécurité d'emploi, le travail d'équipe, la formation, la participation, etc. (Tseng et Lee, 2009). Par conséquent, la centralisation semble dominante pour les pratiques les plus convergentes en raison d'une forte tendance des stratégies ethnocentrique et géocentrique. Le recours à une standardisation et à une formalisation des procédés fait ainsi diminuer le degré d'autonomie des filiales des multinationales hôtelières enquêtées.

Contrairement aux résultats dégagés par d'autres études, l'hybridation et la divergence des pratiques RH ne sont pas les principales règles à suivre. La convergence peut être au rendez-vous pour les pratiques globales et les plus centralisées ne touchant pas aux aspects culturels et législatifs. Dans notre étude, nous avons porté notre choix sur des pratiques RH intéressant les filiales liées à la RSE. Ces dernières ne constituent pas de véritables entraves au transfert des pratiques RH comme les autres pratiques liées à l'évaluation, la rémunération, etc.

Tous ces résultats montrent que les distances culturelles, législatives et économiques ne perturbent pas grandement le transfert de quatre pratiques RH proposées vu qu'elles ne sont pas grandement affrontées aux particularismes locaux (Bjorkman et Lu (1997). Ainsi, les filiales marocaines font face aux changements contextuels par le biais des marges de manœuvres destinées notamment aux formations et à une minorité de pratiques liées à l'approche genre et à la sécurité du personnel. Cependant, la divergence des pratiques inhérentes à l'insertion professionnelle des personnes handicapées et à l'approche genre revient aux distances économiques et culturelles. De ce fait, les filiales insistent sur multiples challenges à relever pour assurer le transfert de ces pratiques.

Le transfert peut être un choix effectué par les filiales malgré un contexte local plutôt favorable. Cela dit, ce ne sont pas seules les distances qui empêchent l'intention d'adhésion à ces pratiques, mais ce sont des priorités à gérer par les filiales. Certaines d'entre elles préfèrent rester dans leurs zones de confort sans déployer des efforts supplémentaires ou relever même des challenges. Le degré d'autonomie et le degré d'engagement des filiales jouent donc un rôle déterminant dans le choix de la stratégie d'internationalisation et le processus du transfert à parcourir soutenant le déploiement des pratiques RH. Il convient de souligner également que ce sont les types de pratiques RH qui déterminent les processus de départ (les stratégies d'internationalisation) et les processus de réception (le degré d'autonomie relatif aux approches de convergence, de divergence ou d'hybridation).

A l'issue de la discussion des résultats de la deuxième proposition, nous ne pouvons que la valider partiellement en liant l'analyse de la littérature aux données empiriques. Cette

confrontation des résultats nous mène à la conclusion qu'il y a une relation étroite entre les distances des contextes locaux et les processus de transfert des pratiques RH dans les filiales des multinationales. A notre proposition originale, nous ajoutons les deux facteurs liés au rôle des filiales et aux types de pratiques RH impactant les processus de leurs transferts. Comme principal résultat, ce ne sont pas seulement les distances entre le pays d'origine et le pays d'accueil de la multinationale qui impactent les processus de transfert des pratiques RH mais aussi le degré d'engagement des filiales envers les acteurs des sièges et les bénéficiaires directs de ces pratiques. Aussi, les types de pratiques RH choisies contribuent également à transformer les processus de transferts dans les filiales des multinationales.

4.3 Discussion des résultats de la troisième proposition

Dans cette troisième proposition, un focus est fait sur les déterminants des relations sièges-filiales. Ces derniers ne sont pas statiques et changent en fonction de l'importance accordée au transfert des pratiques RH dans les filiales.

Il nous a fallu mobiliser les questions des thèmes IV et V pour comparer les résultats de notre enquête qualitative avec la profondeur de sens que stipule cette proposition formulée à la lumière de la revue de littérature consultée. Suivant les prémisses de la théorie des ressources (Taylor et al, 1996), toute pratique RH doit disposer des prérequis de transfert en termes d'avantages compétitifs et de capacités organisationnelles distinctives permettant son expansion à l'international et son utilisation par l'unité réceptive. Autrement, elle est considérée superflue par tous les acteurs impliqués dans le transfert. Dans notre étude qualitative, nous avons insisté sur le rôle des mécanismes de coordination, de contrôle et de diffusion des pratiques RH afin de dissocier les filiales entretenant de fortes relations avec leurs sièges des autres qui ne s'investissent pas amplement en raison d'un transfert très limité. Nous avons aussi dressé une vue d'ensemble sur les efforts déployés par les filiales pour réussir le processus de transfert des pratiques RH.

D'après Simon (1976), les modes de coordination formels sont les plus dominants dans les filiales recevant des pratiques jugées incontournables par leurs sièges. Cela n'a pas été approuvé par les résultats obtenus dans notre étude qualitative. Il est vrai que la standardisation des résultats est privilégiée par cinq filiales dynamiques en matière de transfert des pratiques RH (FMH 3, FMH 7, FMH 1, FMH 10 et FMH 11), mais il est aussi constaté certains mécanismes formels pour des pratiques stratégiques transférées dans d'autres filiales moins dynamiques. C'est le cas de FMH 2 et FMH 12 optant pour une

coordination basée sur la planification ainsi que la filiale FMH 5 dont son siège lui impose le contrôle de résultats de certaines pratiques RH transférées.

Dans la majorité des filiales, les mécanismes informels sont régnants. En effet, treize filiales coordonnent toutes les questions relatives au transfert par le biais de la communication informelle avec les acteurs RH de leurs sièges. Tous les outils sont utilisés (contacts personnels, déplacements professionnels, réunions, transfert des cadres, etc.). Le recours à cette forme de coordination est justifié par son utilité dans des environnements complexes et divergents des pays d'origine des filiales (Martinez et Jarillot, 1989). Ce mode informel prouve ses implications en termes de développement de la culture organisationnelle et permet plus de socialisation avec les expatriés jouant des rôles de facilitateurs en matière de communication et de coordination des tâches avec les bénéficiaires des pratiques RH transférées (Huault, 1998).

Par ailleurs, la différence constatée entre les filiales les plus dynamiques et les moins engagées vis-à-vis le transfert, c'est par rapport à la diversité des mécanismes de coordination mis en œuvre. En effet, les cinq filiales caractérisées par une offre RH provenant de leurs sièges et disposant de peu d'autonomie requièrent au moins deux mécanismes de coordination dont l'un doit être formel. C'est le cas de filiales FMH 1, FMH 10, FMH 11, FMH 2, FMH 3, FMH 5 et FMH 7. Cela résulte du besoin impérieux de trouver des compromis permettant d'aligner la coordination globale sur les spécificités locales des unités réceptives (Sparrow, Brewster et Harris, 2004).

Ainsi, si la coordination des activités de GRH doit être étroitement liée aux pays d'origine des multinationales (Beret et Mendez, 2003) comme c'est le cas du modèle anglosaxon qui est généralement fondé sur la formalisation et la standardisation (D'Iribane, 1989). Cela n'est pas repéré dans toutes les filiales étudiées. Parmi les quatre filiales américaines, seulement FMH 7 et FMH 11 qui optent pour cette forme de coordination du fait qu'elles sont les plus dynamiques en matière de transfert de leurs pratiques RH.

Dans la même veine, un autre déterminant phare de relations sièges-filiales est associé aux mécanismes de contrôle adoptés. D'après les données interprétées auprès des DRH, il est clair que toutes les filiales sont contrôlées par leurs sièges moyennant la diffusion ou l'envoi des principaux résultats réalisés en l'occurrence des indicateurs de mesure des pratiques RH. De même, le contrôle par la supervision directe est très récurrent dans les filiales. Pour les sièges, il paraît légitime d'exercer ce contrôle par l'intermédiaire des expatriés (Harzing, 2001). Cela

a pour objectif de veiller sur la bonne application de leurs orientations d'une façon personnelle et directe (Harzing, 1999).

Ce qui est aussi constaté, c'est que plus les pratiques sont centralisées plus elles sont contrôlées par les sièges en vue de respecter les objectifs assignés (Anthony, 1965). En effet, elles sont nombreuses les filiales soumises à la fois à un contrôle par la supervision directe et par les résultats. Plus encore, les cas FMH 1 et FMH 7 sont exposés aux trois types de contrôle dominant les filiales en ajoutant une troisième forme axée sur la socialisation et les réseaux. Toutefois, des difficultés en termes de contrôle sont plus éprouvées au sein des filiales optant plus pour la décentralisation. C'est le cas des filiales FMH 14, FMH 5, FMH 6 et FMH 9 dont leurs sièges les obligent de leur envoyer les résultats liés aux pratiques RH transférées.

Il est ainsi évident que la culture organisationnelle renforce davantage les relations sièges-filiales par le biais de l'harmonisation des valeurs (Waddock et al, 2002). Telle est l'ambition des multinationales les plus dynamiques en matière de transfert de leurs pratiques RH en réduisant les écarts par la création d'une identité organisationnelle contribuant à la globalisation des pratiques RH (Kedia et Bahgat, 1988). Les cas FMH 1, FMH 10, FMH 3, FMH 4, FMH 7, FMH 8 et FMH 11 en témoignent en développant des valeurs collectives grâce aux formations et à la présence des expatriés circulant ces valeurs.

Il est aussi à considérer le rôle crucial des filiales en matière d'adaptation des pratiques RH (Saka, 2004). Selon la théorie des parties prenantes, les acteurs locaux contribuent grandement à la réalisation des objectifs des multinationales en termes de transfert (Freeman, 1984). Les résultats montrent l'engagement des filiales dans sa favorisation à travers plusieurs actions. Cependant, ces efforts ne semblent pas suffisants pour booster le transfert. En tout cas, cela met en évidence une attitude engageante des filiales exprimant leurs volontés de mener à bien le processus de transfert de leurs pratiques RH contrairement à celles y montrant peu d'intérêt. Prenons à titre d'illustration les filiales FMH 13, FMH 6 et FMH 9 qui ne déploient aucun effort dans ce sens et qui comptent seulement sur les pratiques transférées par leurs sièges sans une moindre intervention de leurs parts. C'est pourquoi, des pratiques auxquels l'intérêt accordé est faible, des efforts d'adaptation et d'inculcation des valeurs organisationnelles n'étaient pas largement pris en compte. Cela dit, les déterminants des relations sièges-filiales sont surtout focalisés sur des pratiques RH à forte valeur ajoutée au sens des acteurs des sièges et des filiales. Ces derniers varient en fonction des priorités accordées aux pratiques RH transférées, si elles sont obligatoires ou facultatives.

Ainsi, notre troisième proposition est validée compte tenu des résultats des réponses générées par les DRH des filiales enquêtées.

4.4 Discussion des résultats de la quatrième proposition

Les notions théoriques liées à la quatrième proposition traitent des caractéristiques des relations sièges-filiales et de l'offre Marketing RH accompagnant le processus du transfert. Ces dernières concourent à la détermination des degrés d'efficacité de chaque pratique RH transférée.

Cette proposition renvoie aux questions du dernier thème de notre guide d'entretien. D'emblée, il convient de préciser que la détermination du degré d'efficacité ne serait-ce que le fruit de tout le processus de transfert et des facteurs relationnels post-transfert des filiales en faveur des destinataires directs des pratiques RH transférées.

Il est indubitable que les relations sièges-filiales contribuent à obtenir une capacité absorptive tributaire de la force motivationnelle des collaborateurs (Ernest et Kim, 2002). Les travaux de Kostova et alii (2003) insistent sur le rôle de la gestion des ressources humaines dans le développement de la capacité d'absorption de la filiale, le développement des compétences des collaborateurs, leur motivation et la réussite du transfert des pratiques RH.

Ainsi, le choix de la variable « marketing RH » est appuyé par notre volonté d'évaluer l'habilitation psychologique des collaborateurs à intégrer les pratiques transférées (Migneault, Rousseau et Boudrias, 2010). Les résultats de notre enquête qualitative montrent l'engagement de la totalité des filiales enquêtées en termes de pratiques orientées marketing RH. Un climat de transfert favorable suppose la prise en compte d'un ensemble de motivations liées aux spécificités culturelles des filiales (Altemeyer, 2010). Généralement, ce sont les filiales les plus dynamiques et entretenant des relations basées sur une coordination efficace et un contrôle rigoureux qui tiennent aux facteurs de motivation de leurs collaborateurs (FMH 1, FMH 10, FMH 11, FMH 3, FMH 4 et FMH 7).

Il s'agit également d'évaluer la perception de l'utilité des connaissances par leurs destinataires en observant leurs comportements (Cohen et Levinthal, 1990). Cela représente un indice déterminant de motivation et d'engagement envers les pratiques RH transférées (Quigley et al, 2007). Parmi les huit manières utilisées par les collaborateurs pour montrer leur reconnaissance, c'est en faisant preuve de productivité et en exprimant directement leur gratitude. A l'évidence, il s'agit également des collaborateurs des filiales les plus engagées en

termes de transfert notamment FMH 1, FMH 10, FMH 3, FMH 7, FMH 8 dont leurs collaborateurs expriment leur motivation avec des degrés différents. Pour ces filiales, les résultats obtenus confirment les retombées positives d'une offre marketing RH accompagnant le processus du transfert en misant sur l'impact de l'aspect relationnel sur sa réussite (Kostova, 1999). Par ailleurs, les collaborateurs des filiales les moins dynamiques (FMH 6, FMH 9, FMH 12 et FMH 14) ne manifestent aucune forme de motivation à travers leurs attitudes.

En l'absence d'indicateurs de mesure exclusivement dédiés aux pratiques RH transférées, les DRH nous ont confié les différents outils permettant d'évaluer la performance sociale de leurs pratiques RH. Il s'agit pratiquement des enquêtes d'opinions utilisées par bon nombre de filiales, des résultats de l'audit RH, des tableaux de bord sociaux et des commentaires des clients sur les réseaux sociaux et les sites de réservation. Ces outils demeurent informels et ne permettent pas de mesurer effectivement la réussite du transfert de chaque pratique RH. Ainsi, ce sont toujours les filiales les plus dynamiques qui mobilisent au moins deux outils d'évaluation de leur performance sociale, voire même plus pour les cas FMH 1 et FMH 10.

A l'issue de l'identification des déterminants des relations sièges-filiales, des actions marketing RH et des outils de mesure employés, il s'agit de préciser les degrés d'institutionnalisation de chaque pratique RH en nous basant sur les travaux de Kostova (1999) et de Bjorkman et Lervik (2007). Nous avons privilégié courir le risque de les catégoriser dans le niveau approprié (implantation, internalisation ou intégration) en expliquant les spécificités de chaque niveau aux DRH interrogés et en posant des questions profondes les concernant.

L'analyse des niveaux d'efficacité nous oriente vers deux cas de figures. Le premier est que toute efficacité d'une pratique RH est directement liée à des relations affaiblissant le degré d'autonomie des filiales. Selon les résultats dégagés, ce sont les pratiques les plus centralisées et les plus rigides en termes de contrôle et ciblant une multitude de mécanismes de coordination et de diffusion qui sont transférées avec efficacité. Ainsi, elles sont plus nombreuses les pratiques qui ont atteint le premier niveau requis lié à l'implantation, comme un compromis sans pour autant s'attacher aux avantages que présentent les pratiques. Les modes de contrôles basés sur les résultats ne sont pas accompagnés des suivis de non attachement ou d'intégration des pratiques RH transférées, ce qui ne les invite pas tous à revisiter leurs stratégies et à penser aux améliorations requises pour rendre ces pratiques attractives aux yeux des collaborateurs.

Pour ce qui est marketing RH, ça a certes un impact sur la favorisation du transfert s'il accompagne le début du processus du transfert des pratiques RH. Cela représente le cas des filiales engagées dans le transfert en étant réactives en termes de coordination. Or, Ce qui a été constaté c'est qu'il ne retient l'attention des DRH que dans les dernières phases du processus du transfert, ce qui ne favorise pas la capacité d'absorption et l'intégration de ces pratiques.

En effet, l'implantation renvoie aux pratiques centralisées par les sièges des filiales de multinationales qui doivent se conformer aux règles formelles assignées aux pratiques RH transférées. Il s'agit de l'approche genre, la sécurité du personnel et la reconnaissance dans cinq filiales correspondant à chaque pratique. Les filiales plus concernées par ces dernières relèvent de FMH 12, FMH 14, FMH 6 et FMH 9. Ce sont les filiales qui sont peu dynamiques en matière de transfert et dont les relations avec les sièges semblent peu étroites leur offrant une large autonomie locale en matière de transfert des pratiques RH. Aussi, peu d'efforts des filiales en termes du marketing RH sont repérés dans ces filiales.

Dans la même veine, ce sont surtout les collaborateurs des filiales FMH 11, FMH 13, FMH 5 et FMH 4 qui paraissent plus attachés aux pratiques RH en reconnaissant l'utilité du transfert de l'approche genre, des formations, de la reconnaissance et de la sécurité du personnel. Ces derniers développent une propriété psychologique pour ces pratiques. Bien que ces filiales ne s'investissent pas pleinement dans le déploiement des actions du marketing RH, la majorité d'entre elles centralisent leurs pratiques et tiennent à renforcer les relations avec leurs sièges.

Ainsi, le niveau le plus élevé du degré d'institutionnalisation des pratiques RH est relatif à l'intégration. Six filiales déclarent avoir intégré les pratiques afférentes aux formations et cinq autres filiales témoignent d'une dépendance à la sécurité du personnel. Cela est aussi le cas pour les pratiques associées à la reconnaissance qui est devenue une partie intégrante de la stratégie de cinq filiales. Ces pratiques sont intégrées dans les filiales les plus dynamiques en matière de transfert et qui veillent sur des relations solides avec leurs sièges. L'intégration de toutes les pratiques est ainsi atteinte dans quatre filiales à savoir FMH 1, FMH 10, FMH 3, FMH 7 et en termes de trois pratiques pour le cas FMH 8.

Ainsi, notre quatrième proposition est validée. Les résultats prouvent que les relations sièges-filiales sont très importantes mais ne sont pas suffisantes pour faire adhérer les collaborateurs aux pratiques et augmenter leurs degrés d'institutionnalisation. D'autres facteurs entrent aussi en compte en incluant les efforts des filiales et leur adhésion à travers l'adoption des actions MRH convenant aux pratiques RH transférées depuis le début du processus.

Conclusion du troisième chapitre

Dans ce chapitre, une projection sur le terrain de l'hôtellerie internationale a abouti à analyser les résultats de l'étude qualitative de quatorze filiales implantées au Maroc. L'accent a été mis sur les bases épistémologique et méthodologique au regard de notre objet de recherche. Ainsi, le choix des cas multiples nous a aidé à appréhender la complexité du phénomène du transfert qui se diffère d'une filiale à une autre et d'une pratique RH à une autre.

En menant l'enquête qualitative, notre principal objectif est d'explicitier la responsabilité partagée entre les sièges et les filiales des multinationales. Nous avons dans ce sens tenté de dresser les pratiques RH les plus transférées ainsi que les distances perturbant leurs processus. Il ressortait des narrations des DRH interviewés les degrés d'autonomie des filiales et certaines solutions construites à l'épreuve des particularismes locaux du contexte marocain.

Sachant que notre problématique met en valeur le rôle des sièges et des filiales dans la favorisation du transfert des pratiques RH, nous avons essayé de clarifier les environnements dans lesquels s'insèrent les différents acteurs en termes de stratégies d'internationalisation, de mécanismes de coordination et de contrôle de chaque cas étudié. Comme l'évaluation de l'efficacité des pratiques RH transférées constitue l'ultime finalité de notre étude, le dernier thème de notre guide d'entretien illustre le rôle du marketing RH entretenant des liens directs avec la capacité d'absorption des collaborateurs et le degré d'institutionnalisation de chaque pratique selon le modèle de Minbaeva (2003) et les propos de Kostova (1999). Nous avons dans ce sens mis en évidence l'articulation entre la capacité de l'organisation à apprendre et la motivation des destinataires à apprendre également (Larsson et alii, 1998).

Enfin, les enquêtes menées nous ont grandement permises d'alimenter notre réflexion sur la gestion internationale des ressources humaines dans le parc hôtelier opérant au Maroc de par la richesse d'informations recueillies et analysées. Les résultats obtenus ont apporté une importante valeur ajoutée à notre étude. Toutefois, il nous semble que les critères associés à la caractérisation des niveaux d'appropriation des nouvelles pratiques imposent un autre segment à questionner. Partant de cette impérieuse nécessité d'évaluation de l'efficacité des transferts opérés, une étude quantitative est conduite auprès des cadres bénéficiaires visant à apprécier leur satisfaction à l'issue des connaissances transférées (Liu, 2004). Dans cette perspective, le chapitre suivant traitera de la méthodologie adoptée et des principaux résultats obtenus.

Chapitre IV : Méthodologie retenue, analyse et discussion des résultats de l'étude quantitative

Introduction

Comme notre thèse s'inscrit dans un positionnement aménagé, notre seconde enquête empirique vise l'addition des connaissances déjà existantes dans l'état de l'art en cherchant leur compatibilité avec la réalité organisationnelle (Klein et Mayer, 1999). Le phénomène du transfert des pratiques RH en provenance des sièges des multinationales est marqué par un contexte non seulement international, mais aussi interne et externe impactant manifestement le processus du transfert.

Après avoir sollicité les DRH des filiales des multinationales hôtelières, il importe d'adresser une enquête de satisfaction aux bénéficiaires directs de ces pratiques. L'objectif est de laisser parler le terrain en utilisant des données primaires pour apprécier les relations nouées entre les acteurs (Eisehardt, 1989). Dans notre cas, il s'agit d'exploiter les résultats issus de l'étude qualitative par le biais de création d'un modèle permettant de quantifier l'efficacité des pratiques RH à travers une enquête d'opinion s'adressant aux cadres des filiales des multinationales hôtelières marocaines. C'est donc par le biais de la revue de littérature et des données recueillies à l'issue de l'enquête qualitative exploratoire constituant le pivot du matériau quantitatif utilisé que l'instrument de mesure de l'étude confirmatoire a été élaboré. Ainsi, les hypothèses émises à partir de notre modèle nous permettent d'expliquer des liens de causes à effets, d'obtenir des informations mesurables et de les tester.

Le présent chapitre se répartira en trois sections distinctes consacrées à la démarche méthodologique et à l'analyse des résultats quantitatifs escomptés. Les deux premières sections seront consacrées à la présentation de trois types d'études à savoir l'analyse factorielle exploratoire, l'analyse factorielle confirmatoire et la méthode des équations structurelles. Enfin, la dernière section portera sur l'analyse des résultats quantitatifs suivant la démarche méthodologique adoptée

1. L'étude exploratoire des données de l'enquête quantitative

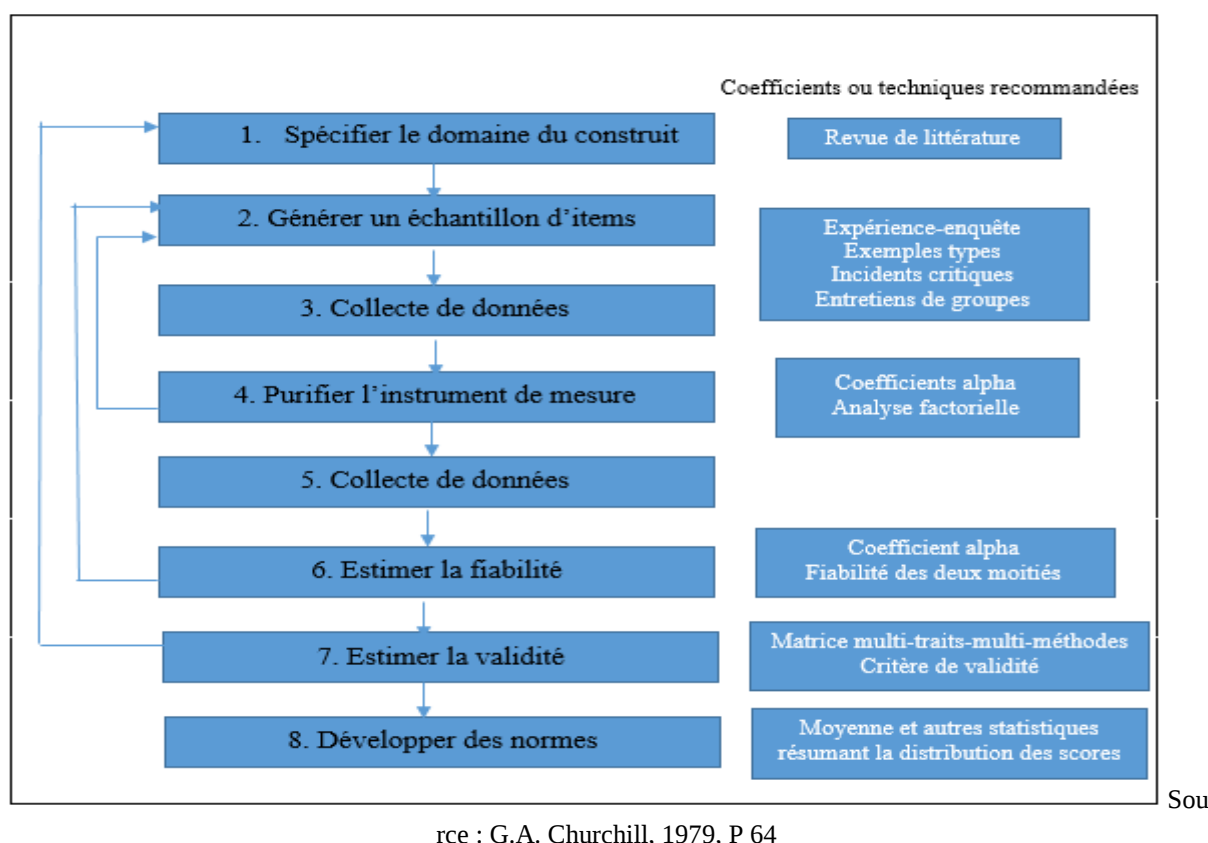
Le recours à un instrument de mesure de type questionnaire a pour objectif d'évaluer le degré d'institutionnalisation des pratiques RH transférées dans les filiales des multinationales hôtelières. Cette enquête d'opinion s'inscrit dans le cadre du développement d'échelles d'attitudes préconisé par Churchill (1979), ce qui est fréquemment utilisé dans le domaine de gestion des ressources humaines. Sa démarche méthodologique prend appui sur la théorie de mesure basée sur le modèle de la vraie valeur (Ghiselli, 1964 ; Nunally, 1967 ; Roehrich, 1993 ; Igalens et Roussel, 1998). Ce modèle permet de réduire deux types d'erreurs de mesure pouvant impacter les critères de dimensionnalité et de validité de l'instrument de mesure mobilisé suivant cette formule :

La mesure obtenue = vraie valeur + erreur systématique + erreur aléatoire

L'obtention d'une telle mesure parfaite du phénomène repose grandement sur des méthodes d'estimation de dimensionnalité, de fiabilité et de validité de l'instrument de mesure. Selon Roussel (1998), il s'agit de réduire les erreurs systématiques ayant trait à l'élaboration de l'instrument de mesure et les erreurs aléatoires afférentes aux circonstances de déroulement de l'enquête. De plus, c'est l'outil le plus approprié pour la mesure de toutes les variables se rapportant à notre questionnement hypothétique relatif à l'efficacité des pratiques RH transférées aux cadres qui en sont bénéficiaires.

Dans ce qui suit, nous mettons en lumière les deux phases déterminantes du paradigme de Churchill (1979) associées à la phase exploratoire et à la phase confirmatoire. Ci-dessous la démarche de Churchill qui inclut les deux phases exploratoire et confirmatoire et les techniques recommandées pour créer et développer les échelles de mesure. Il est tout de même important de souligner le non nécessité de la séquentialité des huit étapes constituant sa démarche laissant ainsi la liberté aux réajustements théoriques et méthodologiques (Parasuraman et al, 1990).

Figure 70: Démarche méthodologique pour développer les échelles de mesure



Dans la phase exploratoire du paradigme de Churchill (1979), quatre phases sont ainsi définies pour découvrir les tenants et les aboutissants de la recherche menée, et construire les échelles de mesures correspondant au domaine étudié. A la fin de cette phase, il est incontournable de procéder à des tests de validité de construit et de cohérence interne précédant inéluctablement la phase confirmatoire.

1.1 La spécification du domaine du construit

Avant de préciser tout type d'indicateurs pouvant éventuellement mesurer le construit, nous nous référons aux recommandations de Wallence (1983). Il convient dans un premier temps de faire une analyse de la revue de littérature et de sélectionner les critères les plus saillants et relatifs au sujet de la recherche. Il s'agit de concevoir un design exploratoire à partir des connaissances théoriques acquises et du cadre conceptuel considéré. Dans un second temps, il est important de confronter le cadre théorique à la réalité du terrain par le biais d'entretiens semi-directifs et des observations des comportements des acteurs pour éclaircir au mieux le phénomène constituant l'objet d'étude. Dans le cadre de l'étude qualitative exploratoire, le chercheur doit accentuer les discussions avec les individus impliqués directement dans le phénomène étudié en visant un échantillon représentatif. Ensuite, vient l'étape d'élaboration d'un questionnaire en rédigeant des items afférents aux questions issues de la théorie et du

travail empirique réalisé. Nous avons veillé au respect de ces trois étapes en analysant une revue de littérature traitant du phénomène du transfert des pratiques RH dans les filiales des multinationales. De même, nous avons enchaîné avec la conduite des entretiens semi-directifs avec les directeurs des ressources humaines des filiales des multinationales enquêtées. Nous avons élaboré notre modèle conceptuel puis notre modèle de mesure par le biais des variables identifiées à l'issue de la revue de littérature et des données collectées lors de l'étude qualitative. L'étape suivante se penchera sur les indicateurs appropriés à l'objet de notre étude quantitative concentrée sur l'évaluation de la satisfaction des bénéficiaires des pratiques RH transférées dans les filiales des multinationales marocaines.

1.2 La génération d'un échantillon d'items

Ce qui caractérise l'étape d'instrumentation de concepts analysés à l'issue de l'analyse de la revue de littérature et de l'enquête qualitative exploratoire menée, c'est l'élaboration progressive des échelles de mesure propres aux concepts soumis à l'étude. Il s'agit de définir un ensemble d'items ayant pour objet de mesurer les différents construits. Si un certain nombre d'items émanant des guides d'entretiens ciblent exclusivement les DRH des filiales des multinationales hôtelières, les verbatims analysés à l'aide de la méthode de l'analyse de contenu n'ont pas été jugés suffisants pour parvenir à des résultats concrets et plus fiables. Il convient de rappeler que l'objectif ultime d'interviewer ces DRH est d'appréhender les relations sièges-filiales et leurs impacts sur l'efficacité du transfert des pratiques RH dans des contextes locaux différents de ceux des sièges et des réseaux des multinationales dans le monde. Comme préalablement évoqué, le guide d'entretien s'est attaqué à six principaux thèmes :

- ✚ Thème I : L'importance accordée à la GRHi par la multinationale hôtelière
- ✚ Thème II- Typologies des pratiques RH transférées dans les filiales marocaines des multinationales hôtelières
- ✚ Thème III. Le degré d'autonomie des filiales des multinationales hôtelières
- ✚ Thème IV- Les alternatives managériales à la contextualité des filiales
- ✚ Thème V. Les déterminants des relations siège-filiales impactant le processus du transfert des pratiques RH
- ✚ Thème VI- Le rôle du marketing RH dans le soutien des relations siège-filiale et l'efficacité des pratiques RH transférées

Après avoir obtenu des réponses liées au transfert des pratiques RH dans le contexte marocain et l'importance que jouent les relations sièges-filiales, il était jugé judicieux de consacrer un

thème aux relations qu'entretiennent les filiales avec leurs salariés. Pour leur part, les DRH ont communiqué des réponses relatives aux outils marketing RH utilisés pour inciter les salariés à adopter les pratiques RH transférées. Cela augmente la disposition motivationnelle de ces derniers envers le transfert (Narteh, 2008 ; Cabrera et al. 2006). Cette motivation est aussi nourrie par les efforts que déploient les filiales pour s'engager vis-à-vis le siège et les salariés en optant pour des relations attitudinales afférentes à leurs contextes locaux.

Par conséquent, il appert qu'un seul thème qui s'avère axé sur les résultats du transfert des pratiques RH traduisant leurs degrés d'efficacité en s'inscrivant dans une politique marketing RH attractive aux yeux des collaborateurs des filiales enquêtées. Dans le même ordre d'idées, nombreux sont les DRH qui ont approuvé l'importance de la motivation par la capacité d'absorption des salariés liée à une probabilité élevée d'obtenir une réussite dans la tâche d'apprentissage. Selon Deng et al. (2008) et Park et al. (2007), la capacité absorptive est tributaire de la perception de l'utilité des pratiques RH transférées et donc de la performance au travail. Ainsi, la question d'efficacité a pris plusieurs dimensions dans la revue de la littérature. Nous avons porté notre choix sur les mesures préconisées par Kostova (1999) pour ce qui concerne l'implémentation et l'intégration des pratiques RH transférées et un autre niveau développé par Bjorkman et Lervik (2007) relatif à l'intégration de ces pratiques. Néanmoins, les réponses fournies par les DRH n'étaient pas en mesure de représenter avec exactitude les degrés d'institutionnalisation des pratiques RH en provenance des sièges des multinationales hôtelières. Par ailleurs, de plus amples informations ont été apportées aux différentes améliorations requises pour accentuer le transfert des pratiques RH dans les filiales.

A partir des résultats de l'étude qualitative exploratoire, différentes définitions de l'efficacité des pratiques RH ont été révélées par les DRH interviewés. Leurs conceptualisations de ce concept nous a permis de déceler les degrés d'institutionnalisations des différentes pratiques RH transférées à leurs filiales, mais ça demeure des interprétations subjectives nous préparant à construire une vue d'ensemble sur les critères conditionnant l'efficacité de ces pratiques.

Notre réflexivité envers le sujet nous a orientée vers l'élaboration des questionnaires adressés aux cadres des filiales de multinationales hôtelières en vue de mesurer les déterminants clés d'efficacité du transfert des pratiques RH. A notre sens, ces cadres qui constituent la cible la plus visée par les sièges compte tenu de leurs lourdes responsabilités dans les filiales sont les mieux placés pour répondre à cette question d'efficacité de chacune des sept pratiques RH étudiées.

A la lumière des résultats générés, nous avons formulé des hypothèses afin de les tester et de valider le modèle de la recherche. Pour ce faire, Roussel (2005) dénombre deux approches à visée déductive ou inductive selon les résultats produits par l'étude antérieure. Pour ce qui est approche déductive, il s'agit de l'adopter si le cadre théorique est riche en connaissances sur le phénomène traité et propose des études empiriques intéressantes. Le chercheur dans ce cas adhère à des échelles de mesure¹⁰² déjà construites et testées par d'autres auteurs pour mesurer les items traduisant les concepts étudiés et compare les résultats par la suite. Pour la seconde approche fondée sur l'induction, elle est utilisée lorsque le chercheur ne trouve pas dans la revue de la littérature des éclaircissements sur le phénomène étudié et des éléments de mesure le concernant. La seule alternative qui s'offre dans ce cas est de s'adresser à des individus pouvant clarifier les différentes facettes du phénomène en vue de créer ses propres échelles de mesure.

En abondant dans le sens du positionnement aménagé, le recours aux deux approches nous paraît le choix le plus raisonnable en nous positionnant encore plus dans l'approche inductive. Ce choix s'explique par l'analyse de la revue de littérature permettant la compréhension du concept d'efficacité du transfert des pratiques RH et la génération des items en nous focalisant en majeure partie sur les réponses communiquées par les cadres participant à notre enquête quantitative. Cela dit, une liste d'items issue de l'étude qualitative a été confrontée à une autre liste construite à l'aide des connaissances théoriques dans l'objectif de nous approcher autant que possible de la vraie valeur. A ce titre, le construit employé se doit inclure des indicateurs sous forme d'énoncés permettant de mesurer les différentes facettes du phénomène en question et d'obtenir au final une meilleure visibilité de l'efficacité des pratiques RH transférées.

1.3 La collecte des données par questionnaire

Pour tous types d'enquêtes de terrain tels que les entretiens, les tests, le sondage, la grille d'observation et l'expérimentation, il est fortement question de recourir à des données primaires comportant des informations utiles au regard de l'objet de recherche étudié. Parmi les méthodes de collecte des données les plus employées dans les enquêtes quantitatives, le questionnaire occupe une place centrale grâce à ses données statistiques quantifiables (Thiétart et al, 2007). Cette méthode est largement recommandée pour questionner des individus directement concernés par le phénomène étudié. Un tel instrument de mesure facilite la collecte des données afférentes à des phénomènes subjectifs qu'il convient à l'aide

¹⁰² Le terme échelle de mesure désigne le système de notation représentant des caractéristiques ou des opinions renseignés par des répondants.

des traitements statistiques de les expliquer avec objectivité (Ghiglione, 1987). L'atteinte de cet objectif nécessite un choix rigoureux des questions traduisant le phénomène étudié.

1.3.1. Construction du questionnaire

L'élaboration du modèle théorique dicte le passage vers la phase de rédaction du questionnaire par le biais d'instrumentalisation des hypothèses identifiées à l'issue de l'étude qualitative. Ce questionnaire débute par un préambule clarifiant la finalité du phénomène étudié. Nous retrouvons ensuite une étude descriptive portant sur des caractéristiques propres aux cadres enquêtés (sexe, âge, catégorie de métier, poste actuel, multinationale d'appartenance et ancienneté dans le secteur et dans la multinationale). Ainsi, la suite du questionnaire est réservée à quatre principaux thèmes composés d'un ensemble d'items codifiés allégeant la tâche du traitement des données. Ces derniers sont rédigés sous forme de phrases affirmatives permettant aux répondants de se sentir plus impliqués dans les situations du transfert des pratiques RH.

Il ne fait pas de doute qu'un intérêt particulier doit être porté aux biais de formulation de ces items, ce que nous avons tenu de prendre en compte en construisant notre questionnaire. Cette manière de formulation des questions est susceptibles d'être différemment interprétées d'un répondant à un autre présente de nombreux avantages en termes de facilité et de comparabilité des réponses¹⁰³.

Pour Baumard et Al (2007), il est indispensable qu'un chercheur prévienne l'effet de halo en combinant des questions identiques ou l'effet de contamination consistant à disposer des questions influençant celles qui les suivent. D'autres auteurs comme Roussel et Wacheux (2005), Coolican, 2009 ; Dillman et al. (2009) insistent sur la simplicité et la précision du vocabulaire employé et l'agencement des questions. Ils recommandent largement de bannir des questions doubles, longues ou apportant des éléments de réponses. Dans la même veine, ils indiquent l'importance d'écarter des items mesurant des variables autres que des attitudes, des intentions ou des comportements.

1.3.2. La description des échelles de mesure

Comme nous l'avons précisé précédemment, nous avons mobilisé les deux approches inductive et déductive pour construire nos échelles de mesures composées d'un ensemble de critères transformés à des items. Ces critères n'ont pas été tirés de la revue de littérature du fait qu'ils n'ont pas antérieurement fait l'objet de mesure par d'autres chercheurs. A cet effet,

¹⁰³Schuman H et Presser S, questions and answers in attitudes surveys : Experiments in question form, wording and context, New York, Academic free press, 1981.

nous avons dû créer une échelle de mesure en suivant les recommandations de Churchill (1979). Avant de commencer la rédaction des items de notre questionnaire et comme déjà souligné, nous avons procédé à la conception d'un modèle théorique, à la formulation des hypothèses et à l'identification des variables latentes¹⁰⁴ auxquelles il fallait affecter des indicateurs pour les mesurer. Il s'agit de décider à l'avance le traitement qu'il sera possible d'intégrer aux données recueillies pour les analyser statistiquement en considérant quatre grands types d'échelles de mesure à savoir des échelles nominales, ordinales, d'intervalle et de rapport¹⁰⁵ disposant de différentes modalités¹⁰⁶ :

- ✓ L'échelle nominale : Elle s'attribue à une variable qualitative encore appelée catégorielle ou textuelle indiquant des modalités qui ne peuvent être ordonnées traduisant ainsi la réalité des catégories codifiées sur une base égalitaire et aléatoire. Cela dit, il n'y a pas une intensité entre les modalités. Les statistiques à fournir sont soit non paramétriques ou de segmentation et ne peuvent pas donc mesurer d'impacts.
- ✓ L'échelle ordinale : Elle correspond à une variable qualitative comprenant des modalités ordonnées selon une gradation de la variable ou de la caractéristique choisie. Cet ordre en termes de classement est manifesté par des degrés d'appréciation, de préférence ou de satisfaction ne présentant pas de différences mathématiques.
- ✓ L'échelle d'intervalle : Elle renvoie à des modalités présentant des écarts en termes de sens et permettant des relations d'égalité, d'ordonnancement, de sommes et de différences. Ainsi, la valeur zéro est définie arbitrairement et n'a pas le sens de quantité nulle. C'est l'échelle la plus adéquate pour répondre à des questions de choix multiples ou à une échelle d'évaluation grâce à ses propriétés d'intervalle. Comme cette échelle est majoritairement utilisée pour mesurer l'attitude, nombreux sont les chercheurs qui recourent à l'échelle de Likert (1932) pour exprimer les opinions des répondants par le biais d'un degré d'accord associé à une modalité de réponse impaire à partir de trois niveaux sur une échelle unidimensionnelle. L'échelle de Likert est très recommandée par les chercheurs compte tenu de la simplicité de son utilisation et de son administration (Evrard et al, 2003).

¹⁰⁴ Ce type de variables requiert la présence des variables manifestes connues sous les noms de variables observables ou des indicateurs susceptibles de mesurer un concept représenté par une variable latente qui ne peut pas être mesurée directement (Lazarsfeld, 1950).

¹⁰⁵ Gavard.P et al, 2012, « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, réussir son mémoire ou sa thèse, édition Pearson France », p 135.

¹⁰⁶ Ce terme désigne les valeurs prises par une variable.

Parmi les échelles d'attitudes les plus utilisées également, le différentiel sémantique prend la forme d'un ensemble d'échelles composées d'adjectifs, d'expressions ou de nombres se présentant comme des antonymes et séparés par un espace en échelons (généralement 7).

- ✓ L'échelle de rapport : Elle illustre des modalités numériques dont leur rapport produit un sens en indiquant la valeur exacte entre les unités. Les relations d'ordre et d'égalité sont possibles entre les modalités ainsi que toutes les opérations arithmétiques car elles ont un sens. La valeur zéro a le sens d'absolu.

Dans notre questionnaire, les échelles de mesure utilisées dépendent des types des variables contenus dans chaque thème. Pour l'étude descriptive, nous avons attribué une échelle nominale aux variables qualitatives « genre » et « catégories de métiers » dont les modalités de réponses se basent sur des catégories textuelles non ordonnées. De même, une échelle d'intervalle a été adoptée pour mesurer des variables quantitatives relatives à l'âge, aux catégories de métiers et à l'ancienneté dans le secteur hôtelier et dans les filiales des multinationales hôtelières. Nous avons aussi ajouté des questions ouvertes pour nous renseigner sur les postes actuels exercés par les cadres interrogés et les multinationales d'appartenance. Pour les quatre thèmes de notre questionnaire, seule l'échelle d'intervalle et plus précisément de type Likert (1932) qui est adoptée en vue de mesurer les opinions exprimées par nos répondants concernant les pratiques RH qui leur sont transférées.

Compte tenu de la problématique soulevée par Cox (1980) inhérente à la définition d'une « échelle optimum », nous avons privilégié un nombre d'échelons de cinq degrés sur un continuum allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » permettant d'apprécier toutes les variables étudiées. En effet, il est communément admis que la variance de réponse devient importante avec l'augmentation du nombre de possibilités de réponses proposées. A cet égard, nous avons privilégié un nombre impair de modalités de réponse afin d'éviter le biais de complaisance auquel le chercheur s'expose s'il n'inclut pas un point neutre pour les répondants hésitant entre un jugement positif et un jugement négatif. C'est pourquoi nous avons proposé la modalité « Ni d'accord ni pas d'accord » pour les questions pour lesquelles nous anticipons peu d'avis objectifs.

Conformément aux recommandations de Vernet (1991), nous avons focalisé notre choix sur des échelles à supports sémantiques ou verbaux permettant des propriétés d'intervalle pour tous les thèmes composant notre questionnaire. Il s'agit seulement de trois variables ayant fait l'objet d'une échelle numérique caractérisant l'âge et l'ancienneté dans le secteur hôtelier et dans les filiales concernées. Ainsi, les items se veulent rédigés sous forme affirmative en optant pour des énoncés simples, courts et des termes univoques et sémantiquement clairs.

Pour mesurer le concept de satisfaction à l'égard des pratiques RH transférées, nous avons limité notre questionnaire à 35 items. De cette manière, le risque que notre construit soit atteint par les effets de halo, de contamination, de polarisation des réponses et des réponses manquantes avec un nombre d'items important peut être optimisé.

Après avoir explicité la structure de notre questionnaire, nous présentons les échelles de mesure créées pour analyser l'efficacité des pratiques RH transférées au profit des cadres composant notre échantillon.

Tableau 24: L'échelle de mesure du rôle du marketing RH dans l'adoption des pratiques RH transférées

Codes affectés	Intitulés des items
MRH 1	-Je dispose des informations nécessaires à l'assimilation et au déploiement des pratiques RH transférées
MRH 2	-Je juge détenir les capacités suffisantes pour assimiler et appliquer les pratiques RH transférées
MRH 3	-La filiale met à ma disposition des personnes ressources et des pratiques RH facilitant l'acquisition des connaissances
MRH 4	-L'ambiance dans notre filiale permet d'améliorer le climat du transfert des pratiques RH
MRH 5	-Les pratiques RH transférées et dont je bénéficie sont conçues comme une récompense de mes performances au travail
MRH 6	-La culture organisationnelle favorise l'appréhension des pratiques RH transférées
MRH 7	-La rétention des pratiques RH transférées est motivée par l'apprentissage interculturel
MRH 8	-L'intégration des principes de la RSE contribue à adhérer aux pratiques RH transférées
MRH 9	-La pertinence des connaissances transmises est un critère déterminant de l'attractivité des pratiques RH transférées
MRH 10	-Le développement des compétences me pousse énormément à m'engager dans les pratiques RH transférées
MRH 11	-Les motivations financières doivent être prises en considération pour m'investir dans les pratiques RH transférées
MRH 12	-Les motivations non financières jouent un rôle important dans l'adoption des pratiques RH transférées

Tableau 25: L'échelle de mesure de la capacité d'absorption des pratiques RH transférées

Codes affectés	Intitulés des items
CAP 1	- Généralement, je maîtrise toutes les connaissances liées aux formations et je les mets en exergue dans mon quotidien professionnel
CAP 2	-Généralement, j'approuve un fort degré d'appropriation aux pratiques relatives à l'approche genre
CAP 3	-Généralement, j'assimile toutes les connaissances relatives à l'insertion des personnes handicapées
CAP 4	-Généralement, j'accorde une forte capacité d'assimilation aux pratiques relatives à l'équilibre vie professionnelle-vie privée
CAP 5	- Généralement, j'intègre et j'applique toutes les connaissances afférentes à l'empowerment
CAP 6	- Généralement, j'assimile et j'utilise toutes les pratiques inhérentes à la reconnaissance
CAP 7	- Généralement, j'acquies et j'exploite toutes les connaissances associées à la sécurité du personnel

Tableau 26: Le degré d'institutionnalisation des nouvelles pratiques RH transférées à la filiale par ses collaborateurs

Codes affectés	Intitulés des items
DI 1	- Je déploie les pratiques RH pour l'unique volonté de me conformer aux règles formelles imposées par le siège
DI 2	- Mon intention d'apprendre est manifestée en m'engageant envers les nouvelles pratiques RH transférées
DI 3	- Je développe un attachement psychologique aux pratiques RH transférées
DI 4	- Je conçois une certaine dépendance envers les pratiques RH adoptées
DI 5	- Ma reconnaissance est énorme envers le département RH de la filiale
DI 6	- J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux formations transférées
DI 7	-J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à l'équilibre vie professionnelle-vie privée
DI 8	-J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à l'approche genre
DI 9	-J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à l'empowerment
DI 10	-J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à la reconnaissance
DI 11	-J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à l'insertion des personnes handicapées
DI 12	-J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à la sécurité du personnel

Tableau 27: La relation transfert des pratiques RH-développement d'une relation durable au sein de la filiale de la multinationale hôtelière

Codes affectés	Intitulés des items
TRD 1	- Je souhaite que toutes les pratiques RH de ma filiale soient toujours transférées en provenance du siège
TRD 2	- Mon sentiment d'appartenance se développe grâce aux pratiques RH transférées
TRD 3	- Je souhaite changer de groupe hôtelier
TRD 4	- J'envisage de travailler longtemps dans la filiale de cette multinationale hôtelière

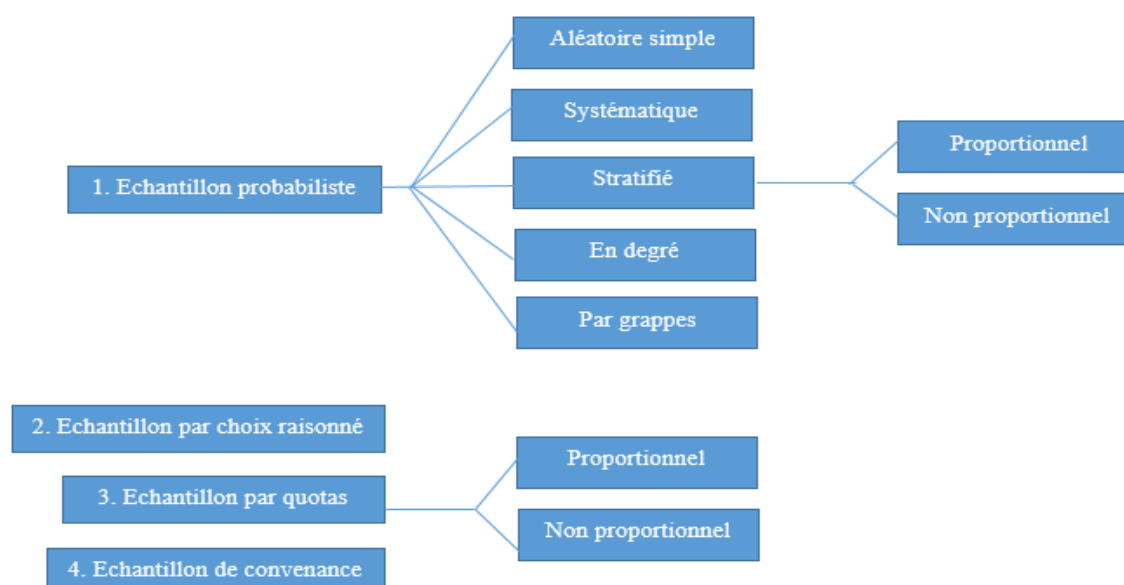
1.3.3. Les caractéristiques de l'échantillon

La phase suivant le choix de l'instrument de mesure utilisé dans notre étude quantitative est centrée sur l'élaboration d'un plan d'échantillonnage ayant pour vocation de décrire la population cible et de généraliser les résultats. Après avoir précisé la méthode la plus appropriée à notre étude en termes de sélection de notre échantillon, nous présenterons des statistiques décrivant les profils des répondants participant à notre enquête quantitative.

1.4 Les méthodes d'échantillonnage adoptées

D'après Royer et Zarlowski (2007), le chercheur peut s'appuyer sur quatre méthodes distinctes favorisant le choix d'un échantillon adapté à la nature de l'étude et aux caractéristiques de la population visée.

Figure 71: Les différentes méthodes de sélection d'un échantillon



Source : Royer et Zarlowski (2007)

Echantillon probabiliste : Comme son nom l'indique, les spécificités d'un échantillon probabiliste résident dans le choix aléatoire des unités des échantillons présentant une probabilité non nulle. Pour restreindre le degré de subjectivité liée à l'étude, le chercheur prend en compte tous les biais ayant un impact sur la modification de la probabilité d'appartenance à l'échantillon. Il se base également sur des propriétés mathématiques et l'inférence statistique favorisant la génération des résultats. Nous distinguons cinq méthodes de sélection probabilistes (échantillon aléatoire simple, systématique, stratifié, à plusieurs degrés et par grappe) dont chacune se différencie par la base de sondage de la population et le degré de précision des résultats afférents à la taille de l'échantillon défini.

Echantillon par choix raisonné : Contrairement aux méthodes probabilistes fondées sur le hasard et l'extrapolation permettant la généralisation des résultats sur l'ensemble de la population, le recours à des méthodes par choix raisonné est adapté à des chercheurs procédant au choix d'éléments d'échantillons homogènes et adaptés aux critères préalablement fixés. Ils doivent à cet effet présenter des jugements défendables concernant le choix de leurs cibles. La technique de boule de neige est très utilisée pour désigner à partir d'un premier interlocuteur d'autres individus remplissant les critères de sélection pour constituer une base de sondage de la population typique et similaire augmentant la validité interne de l'étude.

Echantillon par quotas :

Le caractère non aléatoire de définition de l'échantillon implique la détermination d'un quota pour chaque segment de la population selon différents critères fixés au préalable. Le chercheur a pour principal objectif d'aboutir à un échantillon représentatif des segments auxquels des quotas sont attribués.

L'échantillon de convenance

Ce type d'échantillon est aussi dénommé « échantillon accidentel ou échantillon opportun ». Il a pour objet de recueillir les informations requises auprès d'un échantillon disponible selon le contexte et les circonstances qui se présentent et qui répondent aux critères définis par le chercheur à priori.

Parmi les méthodes d'échantillonnage préconisées pour interroger une population d'étude, nous optons pour l'échantillonnage non probabiliste. Il est bien connu que les cadres en hôtellerie représentent une population difficile à y accéder à cause de leur submersion par le travail et la responsabilité assumée. En raison de ces contraintes qui pèsent sur la taille de notre échantillon cible, la méthode de sélection adoptée repose fondamentalement sur un

échantillon de convenance. Nous concevons cette méthode comme la plus convenable du fait qu'elle ne requiert pas une taille d'échantillon importante et se contente d'un échantillon constitué d'individus accessibles et répondant aux critères préalablement définis (Roussel, 2005). En outre, nous avons jugé judicieux de recourir à la technique de la boule de neige.

Pour renforcer la validité interne de notre enquête quantitative, nous avons privilégié un échantillon d'éléments homogènes (Cooock et Campbell, 1979). En effet, tous nos répondants sont issus du secteur hôtelier et occupent des postes de responsabilités leur permettant d'évaluer la pertinence des pratiques RH transférées dans leurs filiales. Comme ils contribuent significativement au processus de réception des pratiques RH transférées, nous avons privilégié questionner les acteurs RH des unités hôtelières pour maintes raisons. Pour déterminer la taille minimale de notre échantillon, nous avons pris comme base un pourcentage égal ou dépassant 10% de la population cible. Au total, 140 cadres parmi 439 ont répondu favorablement à notre demande de participation à notre enquête par questionnaire, soit un pourcentage de 32% de la population totale des filiales des multinationales hôtelières concernées par nos études empiriques.

1.5 Présentation de l'échantillon

Avant d'entamer l'interprétation des résultats de notre enquête quantitative, il est d'importance majeure de dresser une vue d'ensemble sur les caractéristiques saillantes des cadres des filiales des multinationales hôtelières répondant à notre questionnaire en ligne. Ces données seront exploitées dans l'analyse de l'étude confirmatoire afin d'évaluer leurs impacts sur les variables testées de notre modèle.

Tableau 28: Genre des cadres participant à l'enquête

Genre	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Femme	46	32,9	32,9
Homme	94	67,1	100,0
Total	140	100,0	

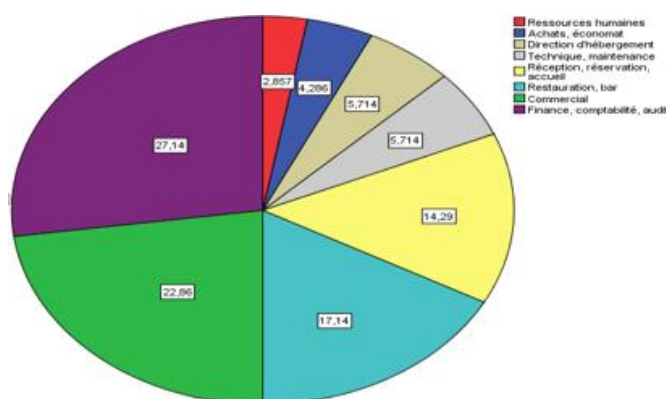
La différence des fréquences entre 'Homme' et 'femme' est significative. Cela reflète une tendance vers une population plus masculine d'un pourcentage de 67,1% des cadres des filiales marocaines opérant dans l'hôtellerie internationale.

Tableau 29: Age des DRH des filiales marocaines

Age	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Moins de 30 ans	34	24.3	24.3
De 31 à 40 ans	72	51.4	75.7
De 41 à 50 ans	24	17.1	92.8
Plus de 50 ans	10	7,1	100
Total	140	100,0	

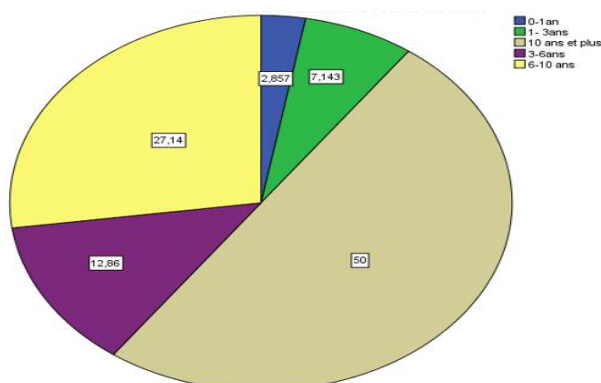
La majorité du personnel interrogé est plutôt jeune en combinant les deux catégories d'âge « moins de 30 ans » et « de 31 à 40 ans » avec un pourcentage cumulé de 75.7%.

Figure 72: Catégories des métiers



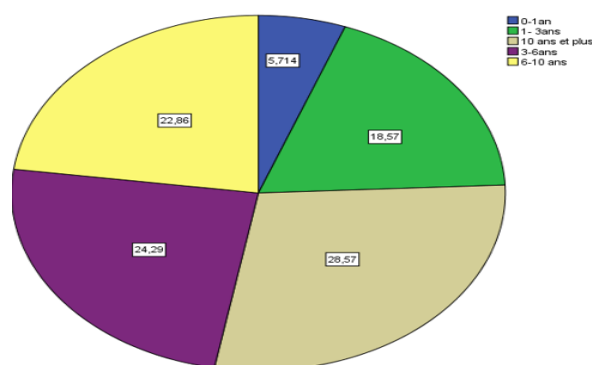
Le graphique ci-dessus montre clairement la prévalence de quatre catégories de métiers liés à la finance, comptabilité et audit (27,14%), au commercial (22,6%), restauration, bar (17,4%) et à la réception, réservation et accueil (14,29%).

Figure 73: Ancienneté dans le secteur hôtelier



La lecture de ce graphique laisse paraître que la moitié des cadres enquêtés témoigne d'une expérience dans le secteur hôtelier dépassant 10 ans. Cette fréquence est suivie de 27.4% déclarant une ancienneté de 6 à 10 années dans le secteur.

Figure 74: Ancienneté dans les filiales des multinationales



Les résultats traduisent une fidélité des cadres vis-à-vis leurs filiales avec un pourcentage de 28.57% des répondants disposant d'une expérience excédant 10 ans, suivi de 24.29% ayant une ancienneté dans la filiale entre 3 et 6 ans et 22.86% prouvant une expérience d'une période allant de 6 ans à 10 ans.

Tableau 30: Postes actuels exercés par les cadres enquêtés

Postes occupés	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Auditeur interne	2	1,4	1,4	1,4
Chargé de relations clientèle	12	8,6	8,6	10,0
Chef comptable	6	4,3	4,3	14,3
Chef de réception	6	4,3	4,3	18,6
Cluster Security Director	2	1,4	1,4	20,0
Comptable débiteurs	2	1,4	1,4	21,4
Contrôleur F&B	2	1,4	1,4	22,9
Coordinateur des Ressources humaines	2	1,4	1,4	24,3
Creative Cluster Director of Sales	2	1,4	1,4	25,7
Directeur administratif et financier	10	7,1	7,1	32,9
Directeur commercial	12	8,6	8,6	41,4
Directeur d'hébergement	6	4,3	4,3	45,7
Directeur de nuit	6	4,3	4,3	50,0
Directeur de ventes et marketing	2	1,4	1,4	51,4
Directeur technique	8	5,7	5,7	57,1
Exécutif chef	2	1,4	1,4	58,6
Food & Beverage Manager	4	2,9	2,9	61,4
Gouvernant	2	1,4	1,4	62,9
Housekeeping team leader	2	1,4	1,4	64,3
Maitre d'hôtel	8	5,7	5,7	70,0
Responsable contrôle de gestion	12	8,6	8,6	78,6
Responsable débiteur	2	1,4	1,4	80,0
Responsable des achats	6	4,3	4,3	84,3
Responsable formation	4	2,9	2,9	87,1
Responsable réservation	4	2,9	2,9	90,0
Restaurant Manager	6	4,3	4,3	94,3
Revenue manager	2	1,4	1,4	95,7
Sales project manager	6	4,3	4,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Le tableau ci-dessus indique en détails les postes actuellement occupées par des cadres participant à notre enquête. Il est à remarquer une dominance des métiers liés à « la finance, comptabilité et audit » en qualités de responsables contrôle de gestion avec un effectif de 12 parmi 140 cadres et de directeurs administratifs et financiers (10 cadres). Les autres postes les

plus prépondérants sont relatifs à la catégorie de métier « commercial » en l'occurrence les chargés de relations clientèle représentant 12 cadres de notre échantillon ainsi que 12 directeurs commerciaux répartis sur les filiales enquêtées.

1.5.1. L'administration du questionnaire

Une fois son échantillon identifié, le chercheur peut choisir l'une des modalités les plus appropriées à son étude quantitative et à l'accessibilité des répondants pour administrer son questionnaire. Selon Roussel (2005), les méthodes d'administration sont relatives à quatre principales techniques (le face à face, par voie postale, par téléphone ou par internet).

Après avoir rédigé et organisé notre questionnaire, nous l'avons prétesté auprès des cadres issus du secteur hôtelier. L'utilité du prétest réside dans la faculté de vérifier la compréhension des questions par les répondants et de les ordonnancer. Pour la phase de collecte des données quantitatives, nous avons privilégié la méthode d'administration de notre questionnaire en ligne qui est une méthode en perpétuel développement utilisée dans les recherches actuelles (Cerdin et Peretti, 2001, Ganassali et Moscarola, 2001). Le choix de cette méthode est d'abord motivé par la possibilité d'obtention d'un taux de réponses élevés (Linsky, 1975 ; Mucchielly, 1975 ; Dillman, Gallegos et Frey, 1976 ; Dillman, 1978 ; Childers et Skinner, 1979 ; Yammarino, Kinner et Childers, 1991).

Dans notre cas, nous avons opté pour l'application google forms proposée par google pour élaborer des formulaires ou encore appelés des enquêtes en ligne. Cet outil se distingue par ses multiples avantages en termes de traitement rapide de flux importants d'informations, d'envoi du lien de l'enquête en ligne et de partage des résultats avec nos participants qui sont éparpillés dans plusieurs villes marocaines. Cette application permet également de disposer d'une feuille de calcul de type excel ou sphinx liée aux réponses anonymes affectées au formulaire créé ainsi que des graphiques interactifs facilitant ainsi une interprétation à priori des réponses précédant le recours à des logiciels d'analyse des données.

Une des difficultés majeures que nous avons rencontrées est liée au contact des cadres des filiales des multinationales hôtelières. Tous les moyens de communication étaient bons pour les solliciter via le téléphone, les mails et les réseaux sociaux professionnels. Sur 305 formulaires en lignes envoyés, nous avons reçu 140 réponses auprès des cadres appartenant aux filiales concernées par l'enquête qualitative.

1.6 La purification des instruments de mesure

La quatrième étape de la phase exploratoire succédant la collecte des données constitue une condition sine qua non pour l'identification des relations de causalité entre les variables explicatives et expliquées. Le recours à une analyse factorielle exploratoire se justifie par la nécessité de purification de l'instrument de mesure utilisé qui stipule une panoplie de tests appréciant la validité des échelles de mesure, leur fiabilité et le degré de corrélation des variables appartenant à des facteurs présentant des dimensions communes. Pour bien mener cette phase, nous procéderons d'abord à une analyse factorielle exploratoire focalisée sur des tests analysant notre structure factorielle suivie du test de la fiabilité de la cohérence interne. De multiples tests sont ainsi effectués pour étudier les propriétés d'échelles et les segments auxquels peuvent appartenir les items composant ces échelles. Nous allons ensuite compléter cette analyse exploratoire par des statistiques descriptives portant sur les pourcentages de chacune des variables composant les échelles de mesures générées ainsi que les moyennes et les écarts-types servant à mesurer les dispersions ou les étalements de l'ensemble des valeurs autour de leurs moyennes. A cet égard, il convient de préciser qu'une population ne peut être qualifiée d'homogène qu'en cas d'obtention d'un écart type à faible valeur. Ce dernier a aussi pour rôle de mesurer la ressemblance entre les différentes observations liées à une étude composée de variables quantitatives données.

1.6.1. L'analyse de la structure factorielle

Cette phase est axée sur l'analyse factorielle consistant à résumer et à réduire les données (Carricano et Poujol, 2008). A travers cette analyse, nous nous penchons sur des relations entre des variables mesurables sur plusieurs items. Il s'agit de les synthétiser pour les tester sur un ou plusieurs facteurs. Pour parvenir à cette fin, nous avons adopté une analyse factorielle par le biais de l'analyse en composantes principales (l'ACP). Ainsi, l'utilisation de l'ACP a pour ultime objectif de synthétiser l'information et d'optimiser la variance contenue dans la matrice initiale (Churchill, 1979 ; Igalens et Roussel, 1998 ; Evrard, Pras et Roux, 2003). Cela dit, cette technique exploratoire présente l'information brute issue d'une base de données composée de variables initiales ayant fait l'objet de combinaisons linéaires d'une manière réduite sous forme de facteurs. Elle permet également d'évaluer l'impact de la solidité des items sur une parfaite mesure des construits (Perrien, Cheron, Zins, 1983).

Une analyse quantitative gagne à être illustrée en tenant compte de la corrélation existante entre les variables et donc de la relation de dépendance ou d'indépendance entre ces dernières. Une analyse factorielle nous offre la possibilité d'obtenir une matrice de corrélation entre les items ainsi qu'une signification de leurs coefficients. Dans cette matrice composée de

l'ensemble de lignes et de colonnes correspondant au nombre de variables initiales, deux significations (sig) doivent être présentes. Sur la diagonale principale, les coefficients doivent être tous égaux à 1 puisque chaque variable est parfaitement corrélée avec elle-même. Les autres coefficients doivent être compris entre -1 (corrélation négative parfaite) et 1 (corrélation positive parfaite) au seuil de 5%. En revanche, les coefficients proches de 0 signifient qu'il y a très peu d'associations entre les variables. Plus l'indice de corrélation s'approche de -1, plus les variables s'approchent d'une corrélation négative parfaite et vice-versa. En revanche, un indice de corrélation tendant vers 0 indique une absence de dépendance linéaire entre les variables.

En raison de l'impossibilité d'analyse de chaque valeur indépendamment des autres, la matrice de corrélation offre un patron d'inter-corrélations entre les variables initiales. C'est sur la base de ce patron d'inter-corrélations qu'une analyse en composantes principales synthétise de nouvelles variables.

Suivant la même logique, la mesure de la qualité de corrélation des variables, l'adéquation des données à l'analyse factorielle et le rejet ou non des hypothèses testées s'apparentent à l'indice KMO (Kaiser, Meyer et Olkin) et au test de sphéricité de Bartlett (Stewart, 1981). Le point de départ de l'analyse factorielle consiste à spécifier le degré de corrélation des variables initiales qui donne de meilleurs résultats en recourant à ces tests s'il tend vers 1. L'objectif de cohérence des données demeure intimement lié à la disposition des dimensions communes favorisant la factorisation des données (Evrard et al, 2009).

- L'indice KMO : Ce test se focalise sur la mesure de la factorisation des données et plus spécifiquement des corrélations partielles entre les paires des variables et les liens existant avec les autres. Les indices fournis permettent d'appréhender l'adéquation de l'échantillon et la faisabilité de la mesure de la compressibilité des données. Une valeur KMO est jugée acceptable lorsqu'elle atteint au moins une valeur de 0.5 (Malhotra, Décaudin et Bouguera (2004). C'est au-dessus d'une valeur comprise entre 0.7 et 0.79 que la validité est considérée comme étant moyenne. Plus encore, la force de validité de cet indice augmente notablement dès que sa valeur dépasse 0.80 et s'approche de 1.

La pertinence du test KMO réside également dans les propriétés offertes par la matrice anti-image qui fournit des indices KMO sur la diagonale principale propre à chaque variable. Les coefficients dégagés permettent de décider si les variables ont le mérite de faire partie de l'étude exploratoire. Seuls les indices avec des mesures $\geq$ à 0.5 peuvent être considérés comme étant satisfaisants.

- Le test de sphéricité de Bartlett : Ce test stipule l'affirmation ou l'infirmerie de l'hypothèse nulle selon laquelle la matrice de corrélation pourvoit des variables disposant d'un degré de liberté voire d'indépendance. Par ailleurs, le test est jugé significatif s'il tend vers zéro (Peterson, 1995). Un tel résultat entraîne le rejet de cette hypothèse et explique la capacité des variables à être factorisées. La significativité de ce test est atteinte lorsque la matrice théorique nommée aussi la matrice identité fondée sur une hypothèse nulle diffère de la situation réelle correspondant à la matrice observée. Une telle divergence concourt à la réduction des variables en composantes principales restituant l'essentiel de l'information destinée à expliquer les variables latentes.

L'obtention des résultats satisfaisants dépassant le seuil de 0.7 pour l'indice KMO et un degré de signification nul pour le test de sphéricité de Bartlett qualifient les données de factorisables (Carricano et al, 2010). Partant d'une base de données comportant un ensemble d'observations et de variables quantitatives, nous cherchons à résumer l'information disponible à l'aide de quelques variables synthétiques qu'on appelle facteurs. L'ACP nous propose une méthode d'extraction des composantes principales (des variables synthétiques) générant de nouvelles variables que nous voulons construire à partir des variables initiales. Ces composantes principales ont des moyennes, des variances, des médianes qui sont mesurées par des valeurs propres préconisées par Kaiser (1958).

Si le nombre de ces valeurs propres n'est pas défini à l'avance, leur détermination est un enjeu fort dans le processus de la structure factorielle des données. En outre, un grand nombre d'items augmente la chance d'avoir plusieurs facteurs qui restituent l'information et de substituer les variables initiales par de nouvelles variables. Comme démarche empruntée, nous avons porté notre choix sur la détermination des valeurs propres des variables supérieures à 1 (Donada et Mbengue, 2007) au lieu de choisir un nombre fixe de facteurs. A notre sens, cette méthode est perçue comme une aide à la décision fournie par le logiciel qui laisse place à la combinaison et à la compression de l'ensemble d'items construisant des facteurs synthétiques basés sur des liens observés entre eux.

Suivant la même logique, Cattell (1966) propose un graphique schématisant selon un ordre décroissant les valeurs propres des facteurs extraits et un seuil minimal du nombre de facteurs à retenir pour restituer l'information. A ce titre, nous avons opté pour le diagramme scree plot qui montre des indices de composantes principales sur l'axe des abscisses lorsque les valeurs propres diminuent notablement et que les composantes ne semblent plus significatives. De cette manière, ce diagramme nous permet de porter un jugement sur le nombre de facteurs ou de composantes à retenir.

La méthode d'analyse des facteurs communs utilise des régressions linéaires pour extraire les communalités initiales, ce qui équivaut à la variance totale initiale de chacune des variables concernées par l'extraction des facteurs. Il s'agit de décomposer la variance et en extraire les facteurs en maximisant au mieux les informations que chaque composante principale peut capturer. En ACP, les communalités initiales sont égales à 1 car toute la variance est partagée tandis que l'analyse des informations partagées par la variance commune contient en analyse factorielle une valeur inférieure à 1. C'est sur la base de cette variance partagée que l'analyse factorielle permet d'extraire les dimensions cachées et de retenir des facteurs.

Chaque facteur se distingue par la qualité de représentation des variables expliquant la variance totale et déterminant le nombre d'axes utilisés. Plus encore, la matrice des composantes explique comment est représentée chaque variable sur chaque axe pour préciser la représentativité de la variance de chaque axe factoriel. La vérification de la variance commune est importante dans la mesure où elle détient un impact considérable sur les résultats (Podsakoff, Mackenize, Lee, 2003). Une fois le nombre d'axes défini, il est important d'observer la qualité de représentation (les communalités) et la contribution de chaque item à la formation de l'ACP. Un pourcentage minimum d'inertie a pour objectif d'expliquer l'information partagée par les variables. En principe, un facteur doit restituer plus de 60% d'informations pour qu'il soit retenu. Néanmoins, le domaine de gestion des ressources humaines peut se limiter à 50% de la variable restituée eu égard à la difficulté de mesure de ses concepts (Igalens et Roussel, 1998). Tant que les échelles demeurent exploratoires, un tel pourcentage de variance est jugé acceptable (Evrard et al, 2003).

L'interprétation des facteurs retenus requiert une méthode d'extraction basée sur le degré de corrélation des variables servant à interpréter les facteurs retenus. Il existe plusieurs méthodes de rotation dont les plus connues sont varimax et oblimin. Généralement, le chercheur peut recourir à la méthode Varimax s'il suppose que les facteurs sont indépendants après la rotation et que les variables principales sont parfaitement décorrélées une fois factorisées, condensées et compressées en variables synthétiques. C'est la méthode de rotation la plus convenable en cas d'indépendance des facteurs ou de corrélation faible. Dès la factorisation des variables et leur condensation à des variables synthétiques, aucune corrélation n'est considérée. Dans le cas contraire, la supposition d'une forte corrélation entre les nouvelles variables implique le choix de la méthode de corrélation oblimin qui permet de garder un degré de corrélation entre les facteurs retenus et une dépendance entre eux.

La supposition de l'une des deux méthodes implique des tests de coefficients de corrélation comme des méthodes d'analyse bivariée servant à croiser deux ou plusieurs variables afin de détecter la possibilité d'une existence de relation entre elles. Dans notre cas, nous souhaitons tester les associations existantes entre les facteurs retenus en appliquant soit le test de Pearson ou de Rho de Spearman. En effet, le test de Pearson est adapté aux tests paramétriques et au croisement des variables quantitatives continues ou discontinues tandis que le test de Rho de Spearman convient plutôt aux tests non paramétriques et au test des relations entre des variables qualitatives ordinales. Compte tenu de notre échelle de satisfaction (échelle de Likert), nous avons opté pour les tests non paramétriques qui ne doivent pas forcément suivre une distribution normale en portant notre choix sur le test de Rho de Spearman. Ce test peut être complété par le test de Pearson en cas de non significativité de mesure de sa P-value. Il s'agit donc de vérifier le degré de signification qui doit être inférieur à 0.005 pour confirmer l'existence d'une relation entre les variables des facteurs retenus.

En effet, ces deux méthodes de rotation permettent d'épurer les items affectant la qualité de l'échelle de mesure et freinant l'interprétation des axes factoriels. Selon Igalens et Roussel (1998), « *la purification des instruments de mesure consiste à condenser les échelles du questionnaire d'enquête en éliminant des items. Cette procédure vise à réduire l'erreur aléatoire quand on mesure une variable du modèle d'analyse* ». Lorsque la saturation de chaque item dans le nouveau facteur ou les facteurs extraits atteint une variance expliquée de moins de 0.5, l'élimination de ces des items contribue fortement à maximiser la variance.

C'est sur la base des contributions factorielles des items sur les axes principaux qu'il devient possible d'identifier ceux les mieux représentés et de supprimer ceux qui n'ont aucune contribution supérieure à 0.50 sur l'un des axes principaux identifiés. Il s'agit d'un processus itératif qui implique la suppression réitérée des items affectant la qualité de la structure factorielle. D'autres itérations s'enchaînent jusqu'à obtenir des contributions factorielles significatives ne nuisant pas à l'échelle par analyse factorielle. In fine, l'ACP par le biais de la matrice des composantes fournit des dimensions principales après l'épuration de chaque échelle reprenant les items les plus proches de 1 expliquant ainsi l'inertie représentée par chaque variable sur un axe factoriel. Cela rend évident qu'une variance d'une dimension soit plus représentative et significative au détriment d'une autre.

1.6.2. La vérification de la consistance interne de l'échelle de mesure

Dans une perspective d'analyse de la structure factorielle, les tests statistiques doivent déboucher sur la vérification de la structure de l'échelle et l'affectation des variables aux

facteurs (Elmanaa, 2010). Pareillement, la question de la fiabilité de l'instrument de mesure témoigne de l'importance de cette phase de purification de l'échelle de mesure. Il convient par ailleurs de préciser la notion de fiabilité qui repose sur la capacité d'un chercheur à évaluer un phénomène donné plusieurs fois dans les mêmes conditions et auprès d'un même échantillon pour au final obtenir des résultats similaires (Evrard et al. 1993). Nous qualifions un construit de fiable si les items le composant font preuve d'homogénéité et de cohérence interne de l'échelle de mesure. Cela prouve l'existence d'un degré significatif de consistance interne dans le choix des items utilisés pour mesurer les concepts étudiés. Dans notre cas, nous recourons au calcul du coefficient alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) qui est l'une des méthodes d'un haut niveau de performance (Perrien et al, 1984). Cet indicateur permet de mesurer le degré de corrélation positive entre les variables d'une échelle. Il révèle la cohérence que chaque item peut avoir avec les autres items de la même échelle de mesure et s'ils forment un tout cohérent.

Selon Nunally (1978), le coefficient alpha peut être interprété selon les valeurs attribuées.

Tableau 31: Indicateurs du coefficient alpha de Cronbach

Valeur du coefficient alpha de Cronbach	Interprétation
Alpha<0.50	Inacceptable
0.50<alpha> 0.59	Insuffisant
0.60<alpha> 0.69	Questionnable
0.70<alpha> 0.79	Acceptable
0.80<alpha> 0.90	Satisfaisant
Alpha>0.95	Redondant

Source : Nually (1978)

Il y a lieu de différencier entre les indicateurs de l'alpha de Cronbach lors de l'étude exploratoire et confirmatoire. En effet, un coefficient situé entre 0.6 et 0.8 peut être accepté dans le cadre d'une étude exploratoire. Toutefois, un coefficient au moins supérieur à 0.8 peut être tenu en compte dans le cas d'une étude confirmatoire (Evrard et al.1993). Par ailleurs, l'alpha de Cronbach est sensible au nombre d'items. Plus il y a d'items plus il y a tendance à être élevé et de chance de rédiger les items d'une façon similaire.

Ainsi, un coefficient alpha élevé traduit une unidimensionnalité de l'échelle de mesure. Pour augmenter la fiabilité de l'ensemble de l'échelle, il est recommandé de supprimer les items faiblement significatifs en deçà de 0.50. Cet ensemble de critère peut entraîner la suppression de quelques items contribuant à la dégradation de l'échelle et à l'amélioration de sa fiabilité.

2. L'étude confirmatoire des données quantitatives

La phase finale de notre enquête quantitative est dédiée aux méthodes confirmatoires axées sur une démarche hypothético-déductive. L'étude confirmatoire basée sur la méthode d'équations structurelles s'intéresse au test de la théorie étudiant un phénomène donné (Byrne, 2016). Elle a aussi pour principale vocation d'établir de profondes relations entre les variables clés issues des scores factoriels de la phase exploratoire. Il est à rappeler que l'origine de ces variables provient de la revue de littérature consultée et de l'enquête qualitative menée auprès des DRH des quatorze filiales des multinationales hôtelières marocaines.

Nous envisageons au cours de cette partie de confirmer la validité interne de nos construits et de tester le modèle causal composé d'un ensemble de variables exogènes et endogènes permettant de formuler les hypothèses de la recherche et d'obtenir des mesures appropriées. Pour ce faire, nous avons porté notre choix sur les méthodes d'équations structurelles qui est l'une des méthodes connues par le perfectionnement des procédures d'analyse (Cortina et al, 2001 ; Li et al, 1998 ; Shrout et Bolger, 2002 ; Schumacker et Marcoulides, 1998). Il s'agit à cette étape de mettre des relations entre les variables latentes intervenant dans le modèle structurel et les relations de causalité que nous souhaitons tester.

2.1 Définition du concept des équations structurelles

La compréhension des tenants et des aboutissants de la méthode d'équations structurelles stipule une analyse explicative des relations causales correspondant à une réalité observée dans un contexte donné. L'origine de ce concept résulte de la rencontre de deux approches : La notion des variables latentes initiée par Spearman (1904) et l'analyse des relations structurelles introduite par Wright (1918). Plus tard, la propagation des méthodes d'analyse confirmatoire des données remonte au milieu des années 1970 avec la création du logiciel Lisrel par Jöreskog et Dag Sörbom. D'autres logiciels orientés psychologie des organisations, économétrie, marketing et GRH sont apparus dans les années 1980 puis dans d'autres disciplines comme la finance, le système d'informations, la stratégie et les relations professionnelles à l'aube des années 1990.

Dans une étude quantitative adoptant une logique déductive, il s'agit de spécifier théoriquement les relations entre les variables latentes et leurs indicateurs. A cet égard, il convient de dissocier les variables directement observables (les variables manifestes) des variables non observables (les variables latentes) représentant des dimensions théoriques ou hypothétiques (Hoyle, 1995). La principale différence c'est que les variables latentes ne

peuvent pas être mesurées tandis que les mesures des variables manifestes peuvent être directement recueillies. Cela implique une connaissance approfondie des concepts et une détermination de leur mode d'opérationnalisation.

Selon les statisticiens, ce qui fait la particularité de cette méthode et justifie son choix au détriment d'une régression, c'est la mesure conjointe de plusieurs variables latentes disposant des effets sur les variables dépendantes (Pedhazur, 1991, Hair Anderson, Tatham et Black, 1998). Sa singularité réside également dans sa capacité d'examiner les variables qui ne sont pas observées et estimées directement mais à travers d'autres variables observées et qualifiées de manifestes présentées sous forme d'items (Roussel et al, 2002). Ces relations linéaires permettent de concevoir un modèle de mesure intégrant des erreurs de mesure et produisant des estimations de l'ensemble des variables latentes. La dernière phase se penche sur l'élaboration des tests de validité de construit et de fiabilité apportant plus de précisions aux échelles de mesure. Pour spécifier les relations entre les variables, il convient de suivre la démarche d'Anderson et Gerbing (1988) basée sur l'analyse du modèle de mesure suivie de l'analyse du modèle structurel.

2.2 Les techniques de développement et de test d'un modèle d'équations structurelles

Le test de significativité des liens de causalité entre les différentes variables constitue une étape incontournable de conception d'un modèle d'équations structurelles (Evrard et al, 2003). Cette méthode offre plusieurs apports manifestés en termes de test de relations linéaires du modèle. Parmi ces principaux apports, il s'agit d'identifier les coefficients de régression, les corrélations, les covariances, les contributions factorielles, d'estimer les erreurs de mesure et d'évaluer la qualité d'ajustement du modèle (Hulland et al, 1996 ; Steenkamp et Baumgartner, 2000 ; Roussel et al, 2002). Pour Kaplan (2000), la méthode d'équations structurelles est conçue comme « *une catégorie de méthodologies qui opte pour représenter des hypothèses sur les moyennes, les variances et les covariances des données observées en termes d'un nombre minimal de paramètres "structurels" définis par un modèle conceptuel sous-jacent* ». Il s'agit de porter un intérêt crucial à la matrice des données de départ qui peut être inhérente à une matrice de variances/covariances ou encore à une matrice de corrélations susceptibles de mesurer les relations existantes entre les variables manifestes dépendantes et indépendantes (Pupion, 2012).

L'estimation est ainsi basée sur trois types de paramètres¹⁰⁷ :

- Les paramètres fixes : Ce sont les liens non estimés du fait de l'inexistence d'une variable ayant un effet sur l'autre.
- Les paramètres libres : Leurs valeurs sont estimées à travers l'étude des relations linéaires existantes dans le modèle théorique.
- Les paramètres contraints : les contraintes sont afférentes soit à des valeurs égales attribuées à deux variables, à une valeur supérieure à une autre ou au contraire à une valeur inférieure à une autre.

Ainsi, pour réussir l'identification du modèle théorique, il est impératif de respecter les conditions suivantes :

- Un nombre d'observations égal ou supérieur aux paramètres estimés.
- Un faible niveau de multicollinéarité entre les variables manifestes
- La détermination des degrés de liberté désignant l'écart existant entre le nombre de corrélations ou de covariances potentielles et estimées. Cet écart est identifié à partir des coefficients obtenus dans la matrice de départ et ceux de la matrice estimée. Il convient dans ce cadre d'analyser les différentes influences des degrés de libertés sur les modèles. Il y a lieu de différencier entre trois types d'influences au regard des mesures des degrés de libertés :
- Un degré de liberté=0 est un modèle parfait manquant de spécification.
- Un degré de liberté supérieur à 0 désigne « un modèle sur-identifié » dans les deux matrices de départ et estimée.
- Un degré de liberté inférieur à 0 représente un degré de liberté négatif et « un modèle sous-identifié ».

En prenant les arguments théoriques comme une référence de base, il s'agit d'apporter des modifications en cas d'obtention d'indicateurs de paramètres estimés peu satisfaisants ou de détection de quelques erreurs (Chin et al, 2008).

2.3 La conception et l'estimation du modèle de mesure

Le modèle de mesure se fixe consiste à mesurer des variables non observables à partir d'indicateurs appelés « variables manifestes ». C'est le cas des enquêtes de satisfaction dont l'observation des différentes opinions et attitudes des collaborateurs interrogés est fondée sur les degrés d'accord accordés à chacune des variables manifestes. A cette étape, de simples covariances associent les variables latentes précédant les relations de modélisation et

¹⁰⁷ Roussel Patrice et Wacheux Frédéric, 2016, « Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales », 440 pages, p 305.

l'application des analyses factorielles sur les variables manifestes du modèle de mesure a pour objet de relier les variables latentes à leurs indicateurs de mesure.

2.3.1. L'utilité de l'analyse factorielle confirmatoire

Pour concevoir le modèle de mesure, une analyse factorielle confirmatoire (l'AFC) doit être mise en œuvre pour confirmer les liens entre les variables manifestes et les variables latentes. Cela stipule l'existence à priori d'un modèle de mesure défini à l'issue de la revue de littérature et de l'analyse exploratoire des données. L'AFC est perçue aussi comme une étude complémentaire de l'analyse factorielle exploratoire consistant à valider la qualité psychométrique des résultats générés en termes de qualité d'ajustement de chaque construit, sa validité et sa cohérence interne (Evrard et al, 2003). De même, l'AFC permet de comparer plusieurs modèles théoriques et les confrontent aux données du terrain en fonction de leur meilleur ajustement aux données empiriques collectées (Jöreskog et Dag Sörbom, 1989).

2.3.2. L'estimation du modèle de mesure

Si les relations sont déjà spécifiées dans la littérature, il devient nécessaire de vérifier la validité des hypothèses formulées avant de procéder au test du modèle causal. Nous avons jugé nécessaire l'estimation du modèle de mesure conformément aux recommandations d'Anderson et Gerbing (1988). Pour mener à bien cette étape, trois types d'analyse sont élaborés à savoir la fiabilité de la cohérence interne, la validité des construits et l'ajustement du modèle de mesure.

2.4 La fiabilité de la cohérence interne

L'évaluation de la fiabilité des items permet de s'assurer que les variables sélectionnées pour une variable latente donnée afférentes aux analyses factorielles confirmatoires la représentent effectivement (Roussel et, 2002). Elle est réalisée en examinant la cohérence interne à travers l'alpha de cronbach et la fiabilité composite et en calculant chaque variable latente indépendamment des autres. Fomell et Lacker (1981) stipulent que la combinaison de ces deux mesures offre une meilleure mesure de la fiabilité des items.

En effet, le recours à l'alpha de cronbach se justifie par sa sensibilité au nombre d'items. Il permet d'évaluer si les items utilisés pour former une variable latente disposent d'une cohérence suffisante et corrélient entre eux pour mesurer le même concept. L'alpha de Cronbach est l'indicateur le plus souvent utilisé pour évaluer la fiabilité et la cohérence d'une échelle (Cronbach, 1951). Il a pour objectif de fournir une mesure de cohérence interne des items exprimée sous forme d'un nombre compris entre 0 et 1. Une valeur de 1 signifie que les

items ont une consistance parfaite, tandis qu'une valeur égale à 0 indique qu'il n'y a aucune relation entre eux. De même, le coefficient d'alpha de Cronbach suppose que tous les items ont un poids similaire, donc équitablement fiable, ce qui peut générer des biais fiables d'estimation. Un seuil de 0.7 est recommandé par les statisticiens pour vérifier la cohérence interne.

Pour ce qui est méthode Rhô de Jöreskog, c'est la méthode la plus appropriée aux équations structurelles en termes d'intégration des contributions factorielles (Hair et al, 2010). Nous avons choisi de l'adopter du fait qu'elle estime dans quelle mesure les indicateurs latents contribuent à la mesure de leur construit. De plus, le coefficient de Rhô de Jöreskog (1971) est un indicateur similaire à l'alpha de Cronbach utilisé notamment dans les analyses factorielles exploratoires mais qui s'avère plus évolué en reconnaissant que chaque item n'a pas la même influence sur la variable latente et que sa mesure n'est pas basée sur le poids identique des items. Concernant la valeur de sa mesure, Fornell et Larker estiment que le ρ de Jöreskog doit être supérieur à 0.70 pour obtenir une valeur significative.

2.5 La validité des construits

L'ajustement du modèle de mesure s'intéresse à l'évaluation de la validité de contenu de chaque construit. Pour apprécier la validité de nos instruments de mesure, nous optons pour les deux critères fixés par Roussel et al (2002) à savoir la validité convergente et la validité discriminante.

-La validité convergente : Cette forme de validité permet d'éprouver le degré de cohérence et la capacité de mesurer la même variable latente par les items choisis. Elle permet également de s'assurer de l'inexistence d'aucun lien biaisant la relation entre les items et la variable latente. L'évaluation est axée aussi sur la capacité d'un même construit d'obtenir des résultats proches en utilisant d'autres mesures. Elle est mesurée par la variance moyenne extraite (AVE) ou encore nommé « rhô de validité convergente » permettant de vérifier si la proportion de la variance totale expliquée par la variable latente est représentée par les items plutôt que par l'erreur. Ainsi, une valeur égale ou supérieure à 0.5 est recommandée pour mesurer la validité convergente (Fornell et Larker, 1981). Dans la même veine, une validité convergente est jugée satisfaisante lorsque le test t de Student afférent à chacune des contributions factorielles est supérieur à 1.96 au seuil de 0.001 (Fornell et Larker, 1981).

- La validité discriminante : L'estimation de ce type de validité a pour vocation de s'assurer de la qualité de discrimination des variables latentes les unes des autres. Cela montre que la variable latente est unique et qu'elle est plutôt corrélée avec elle-même qu'avec les autres

variables latentes. L'objectif est d'éviter les corrélations élevées entre les variables, ce qui signifie que le même phénomène peut être mesuré par plus d'un construit. Pour Fornell et Lacker (1981), Roussel et al (2002) et Hair et al. (2010), la validité discriminante est significative dans le cas où la variance extraite moyenne (AVE) de chaque variable latente partagée avec ses variables manifestes est supérieure au carré de corrélation avec chacune des variables latentes appartenant au modèle de mesure.

2.6 L'ajustement du modèle de mesure

La démarche de Roussel et al (2002) s'appuie sur trois catégories d'indices à savoir les indices absolus, les indices incrémentaux et les indices de parcimonie pour évaluer la qualité du modèle. Ces derniers sont résumés dans les tableaux ci-dessous.

Les indices absolus

L'utilité de cette famille d'indices réside dans leur capacité à mesurer l'ajustement du modèle causal et le degré de reproduction des données collectées.

Tableau 32: Les principaux indices absolus

Indices	Valeurs	Signification
Chi-Deux (χ^2)	Aucune	Pour éviter le rejet du modèle, cet indicateur ne peut être utilisé que si l'échantillon est inférieur à 200 observations. Il permet de tester l'hypothèse nulle H_0 et d'ajuster le modèle aux données. Il mesure l'écart existant entre les variables estimées et les variables observées en comparant leurs matrices de covariances ou de corrélations. L'obtention d'un écart faible est souhaitable pour ne pas rejeter l'hypothèse nulle et accepter le modèle.
GFI (Goodness of fit index)	>0.90 (Bentler&Benett, 1980)	Il représente le bon ajustement d'après les mesures afférentes à la part relative de la variance-covariance expliquée par le modèle testé.
AGFI	>0.80 (Hart, 1994)	Comme l'indice GFI, il mesure la part relative de la variance-covariance expliquée par le modèle ajusté par le nombre de variables par rapport au nombre de degrés de liberté.
RMSEA (Root Mean Square Error of	<0.08 à 0.06 (McCallum et al, 1996).	Il mesure l'erreur moyenne d'ajustement par degré de liberté dans la population totale.

Approximation)		
RMR (Root Mean Square Residual)	La plus proche de 0. Kline (2005) recommande une valeur <0.10	Selon Igalens et Roussel (1998), « <i>c'est un indice de la valeur moyenne des résidus du modèle. Les résidus représentent la différence entre les corrélations ou les covariances estimées et celles observées à partir des données empiriques</i> ».

Source : Roussel et al, 2002

Les indices incrémentaux

L'utilisation de ces indices s'explique par leur capacité de comparer le modèle de base à d'autres modèles alternatifs en utilisant des indices d'ajustement relatif. La finalité de cette comparaison est d'améliorer l'ajustement du modèle disposant des variables non corrélées. Nous retenons pour cette catégorie d'indices seulement ceux les plus communément admis et adaptés à notre échantillon. L'indice NNFI ne peut pas être mesuré en raison de notre échantillon de taille réduite inférieure à 150 observations (Bentler&Benett, 1980).

Tableau 33: Les principaux indices incrémentaux

Indices	Valeurs	Signification
NFI (Normed Fit Index)	≥ 0.90 (Bentler&Benett, 1980)	Il représente la covariance totale entre les variables expliquées par le modèle testé en comparaison au modèle nul.
CFI (Comparative Fit Index)	> 0.90 (Hu et Bentler, 1995)	Il estime la diminution relative du manque d'ajustement entre le modèle testé et le modèle nul suivant la distribution non centrée du Chi-deux.

Source : Roussel et al, 2002

-Les indices de parcimonie :

Ces indices évaluent l'ajustement du modèle en termes de coefficients estimés. Ils permettent selon Roussel et al (2002) une meilleure estimation du modèle, de repérer les raisons d'obtention d'un mauvais degré d'ajustement (si c'est à cause d'une surestimation du modèle) et d'identifier le modèle présentant la meilleure parcimonie).

Tableau 34: Les principaux indices de parcimonie

Indicateurs	Valeurs	Signification
Chi-deux/dl	<3 (Pedhazur & Pedhazur Schmelkin, 1991) satisfaisant jusqu'à 5	Il permet de mesurer le degré de parcimonie absolu relatif au modèle testé. Il représente un indice de bon ajustement du modèle rapporté au degré de liberté.
AIC	La plus petite valeur lorsque plusieurs modèles sont comparés (Hu et Bentler, 1995)	Il mesure la qualité du modèle et permet de pénaliser les modèles en fonction du nombre de paramètres afin de satisfaire le critère de parcimonie.

Source : Roussel et al, 2002

Eu égard à l'existence d'une batterie d'indices évaluant la qualité du modèle, il n'est pas obligatoire d'obtenir des indices parfaits pour tous les critères. Par ailleurs, il importe de respecter les seuils d'acceptabilités fixés en vue d'atteindre les mesures souhaitables (Hooper, Coughlan et Mullen, 2008). C'est en nous basant sur ces indices que nous focalisons notre choix sur le maintien du modèle original ou des modèles alternatifs permettant de trouver le meilleur ajustement possible de l'échelle de mesure par le biais des tests des corrélations ou l'élimination des items.

2.7 Le test des hypothèses du modèle structurel

La spécification des relations existantes dans un modèle de mesure donne suite à l'émission d'un ensemble d'hypothèses relatives aux relations propres au modèle structurel (entre les variables latentes endogènes et exogènes). Il importe ensuite d'élaborer un système de mesure fondé sur des relations hypothétiques préalablement spécifiées en considérant l'importance à accorder à chaque variable observée (Baumgartner et Homburg, 1996). Pour qu'elles soient plus significatives, les variables observées doivent être plus de trois indicateurs (Baumgartner et Homburg, 1996).

De cette manière, le modèle structurel représente l'ensemble des relations linéaires supposées entre les variables latentes explicatives et expliquées du modèle. Le test des hypothèses après la validation du modèle de mesure représente une suite logique visant l'explication d'un phénomène social.

Pour évaluer l'ajustement de notre modèle structurel, nous examinerons les coefficients de régression standardisée ou structurels situés entre -1 et 1. En effet, la force de la relation entre deux variables devient plus significative si elle tend vers 1. A ce propos, chacune des variables latentes nécessite l'analyse du pourcentage de la variance expliquée. Plus nous obtenons un pourcentage élevé, plus ça montre que les variables liées à la variable dépendante l'expliquent le mieux.

Ainsi, pour évaluer le pouvoir explicatif de notre modèle structurel, nous optons pour un indicateur très répandu en termes de validation du modèle structurel dénommé (R^2), ou encore « communalité par validation croisée » ou « le coefficient de corrélation multiple ». Il s'agit d'une validation croisée entre les variables manifestes et leurs variables latentes et qui est obtenu en soustrayant à 1 le carré du coefficient standardisé de la perturbation associée à la variable latente (Bentler, 1989). Cet indicateur estime de ce fait le modèle d'équations structurelles par le biais de l'explication des variables dépendantes par les variables indépendantes. Ainsi, les seuils les plus significatifs sont situés entre 0.76 et 0.33 donnant un effet modéré et un seuil supérieur ou égal à 0.76 estimé comme un effet élevé de capacité d'explication.

Après la validation du modèle de mesure, il s'avère nécessaire de tester les relations causales afférentes au modèle structurel. Cela stipule la formulation de plusieurs hypothèses dont au moins deux variables mesurables doivent être liées (Kerlinger, 2000). Ces hypothèses proviennent de la distribution des variables étudiées et de l'estimation du modèle structurel. Dans le cadre des relations modélisées, seules les relations statistiques qui peuvent permettre de prédire l'influence d'une variable sur une autre (Knight et Winship, 2013). Avant de procéder au test des hypothèses, il y a lieu de différencier entre deux types d'hypothèses statistiques à savoir l'hypothèse nulle (H_0) (Kangi, 1993, Dodge, 1993) qu'il convient au chercheur de la réfuter au profit de l'hypothèse alternative (H_1) (Dodge, 1993 ; Sincich, 1996 ; Zikmund, 1994) qui est adoptée en cas de rejet de l'hypothèse nulle.

En effet, l'élaboration des tests statistiques ont pour principale vocation la confirmation des hypothèses alternatives en cas de réfutation des hypothèses nulles. Il s'agit d'abord de distinguer les effets existant entre les différentes variables du modèle. A ce propos, l'ajustement du modèle structurel porte un intérêt crucial à la vérification des relations linéaires entre les variables latentes. La première étape se focalise sur la détermination des composantes constituant des relations de cause par des variables dénommées indépendantes, explicatives ou exogènes produisant des effets sur des variables appelées dépendantes, à

expliquer ou endogènes). Dans la même veine, il n'existe pas que des effets directs et linéaires permettant aux variables explicatives d'exercer des impacts sur les variables expliquées. Ces relations directes peuvent nécessiter l'existence d'autres variables intermédiaires influençant indirectement par leur forme ou leur force le phénomène étudié (Baron et Keny, 1986 ; James et Bret, 1984). Il s'agit à ce stade de distinguer les spécificités des variables médiatrices et modératrices intégrées à l'analyse causale.

La variable médiatrice peut se définir comme une variable qui influence l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante. Autrement dit, l'effet médiateur résulte de l'influence de la variable indépendante sur la variable médiatrice qui influe également sur la variable dépendante (Baron et Kenny, 1986). Selon les mêmes auteurs, « *L'effet indirect médiatisé s'ajoute de ce fait à un effet direct entre une variable dépendante et indépendante* (Mackinnon et al, 2002). La médiation est assurée lorsque l'effet indirect obtient un score significatif et que l'intervalle de confiance ne comprend pas la valeur zéro. Il est aussi recommandé de recourir au test de Sobel (1996) afin de s'assurer de l'obtention des coefficients de l'effet médiateur statistiquement différents de zéro tout en calculant l'erreur standardisée de l'effet indirect selon une distribution normale (Kenny et al, 1998).

La deuxième variable intervenante s'intitule « la variable modératrice » dont son rôle est centré sur la modification de la force et ou la forme de la relation existante entre la variable dépendante et indépendante (Sharma et al, 1981). Dans la même lignée, les méthodes d'équations structurelles offrent une panoplie de procédures d'analyse des effets modérateurs. Pour ce faire, nous focalisons notre choix sur les travaux de Ping (1995, 1998) pour analyser les effets d'interaction. Dans une première étape, cette procédure remplace les contraintes non linéaires par des valeurs fixées à partir des résultats de l'AFC notamment en termes d'analyse de la validité et de la fiabilité des variables latentes étudiées, de calcul d'effet d'interaction, de sa contribution factorielle et de son erreur de variance. Afin de réduire la multicollinéarité entre les variables, la démarche est poursuivie par la standardisation des variables en retranchant leur moyenne des données brutes puis en divisant les résultats par leurs écarts-types (Aiken et West, 1991, Jaccard et al, 1990). Il s'agit aussi de s'assurer de la significativité de l'effet de modulation traduite par la valeur p en étant conforme en termes d'augmentation ou de diminution de la force de l'effet. En recourant à cette méthode, l'indicateur le plus utilisé est celui afférent à la somme des indicateurs des variables indépendantes et modératrices. Il convient ensuite de tester le modèle structurel et d'estimer les coefficients liant les variables indépendantes et modératrices et leur effet d'interaction aux variables dépendantes. Enfin, il est impératif d'examiner la significativité du coefficient

mesurant l'effet modérateur permettant d'améliorer l'ajustement du modèle (Schumacker et Marcoulides, 1998).

Suivant les recommandations de Preacher et Hayes (2008), nous testons les effets indirects indépendamment des effets directs pour apprécier l'effet de chaque variable du modèle. Pour tester la force de l'effet observé d'une variable indépendante sur une variable dépendante, nous optons pour la taille de l'effet (f^2) de Cohen (1998). Un effet de grande taille implique un seuil supérieur à 0.35 et un effet de moyenne taille nécessite un intervalle entre 0.35 et 0.15.

Ainsi, le choix entre le test d'un effet médiateur ou modérateur est tributaire de l'intention du chercheur ainsi que les résultats des tests effectués par le biais d'un logiciel d'analyse statistique.

Selon Roussel et al (2002), la significativité des relations sur le plan statistique ne peut être obtenue que si elles sont différentes de zéro. Dans cette optique, nous suivons les recommandations de Hair et al (1998) afférentes à une valeur t de student dépassant 1.96 et de de Roussel et al. (2002) pour ce qui concerne le seuil de signification (probabilité d'erreur) estimé à 0.05. Ainsi, la technique de Bootstrap est adoptée pour tester l'effet de la médiation ou de la modération en raison de sa fiabilité et de sa puissance statistique (MacKinnon et al., 2002 ; Fritz et MacKinnon, 2007, Preacher et Hayes, 2008 ; Hayes, 2009 ; MacKinnon et Fairchild, 2009, Hayes, 2013).

3. Analyse des résultats de l'étude quantitative auprès des cadres des filiales des multinationales hôtelières bénéficiaires des pratiques RH transférées

3.1 Les résultats de l'étude exploratoire

La phase exploratoire met l'accent sur la capacité des structures factorielles des échelles à établir un modèle de mesure analysant statistiquement les différentes relations étudiées. La démarche suivie est scindée en deux objectifs distincts liés à la purification des échelles de mesure. Premièrement, notre analyse repose sur l'épuration du questionnaire en éliminant les items nuisant à la qualité de la structure factorielle. A cette fin, nous nous servirons de la technique d'analyse factorielle exploratoire basée sur une analyse en composantes principales (ACP) permettant de réduire les données et la taille des variables. Secondement, nous

procéderons à une analyse de fiabilité de nos échelles de mesure tout en vérifiant les coefficients alpha de Cronbach en vue de déterminer leur cohérence interne.

3.1.1. Les dimensionnalités des échelles de mesure

Dans cette partie, nous focalisons notre analyse sur les principaux tests permettant de purifier nos échelles de mesure. A travers cette étude, nous souhaitons obtenir six résultats clés propres à chaque échelle démontrant la factorisation des données. Ces résultats sont relatifs à la significativité de corrélation des variables, l'indice de KMO, la signification de Bartlett, la variance totale expliquée, les facteurs principaux restitués et les contributions factorielles des items sur les axes principaux après rotation.

3.2 La dimensionnalité de l'échelle afférente au rôle du marketing RH dans l'adoption des pratiques RH transférées

Avant de présenter les résultats liés à la structure factorielle inhérente à notre première échelle de mesure, il convient de rappeler les différents items la composant qui sont concernés par les tests appropriés à cette étude.

Tableau 35: Composantes de l'échelle 1

Codes	Intitulés des items
MRH 1	-Je dispose des informations nécessaires à l'assimilation et au déploiement des pratiques RH transférées
MRH 2	-Je juge détenir les capacités suffisantes pour assimiler et appliquer les pratiques RH transférées
MRH 3	-La filiale met à ma disposition des personnes ressources et des pratiques RH facilitant l'acquisition des connaissances
MRH 4	-L'ambiance dans notre filiale permet d'améliorer le climat du transfert des pratiques RH
MRH 5	-Les pratiques RH transférées et dont je bénéficie sont conçues comme une récompense de mes performances au travail
MRH 6	-La culture organisationnelle favorise l'appréhension des pratiques RH transférées
MRH 7	-La rétention des pratiques RH transférées est motivée par l'apprentissage interculturel
MRH 8	-L'intégration des principes de la RSE contribue à adhérer aux pratiques RH transférées
MRH 9	-La pertinence des connaissances transmises est un critère déterminant de l'attractivité des pratiques RH transférées
MRH 10	-Le développement des compétences me pousse énormément à m'engager dans les pratiques RH transférées
MRH 11	-Les motivations financières doivent être prises en considération pour m'investir dans les pratiques RH transférées
MRH 12	-Les motivations non financières jouent un rôle important dans l'adoption des pratiques RH transférées

Notre première analyse des résultats s'appuie sur les coefficients de corrélation attribués aux variables de cette échelle. La matrice de corrélation en dessous indique une majorité écrasante de corrélations supérieures à 0.5, ce qui confirme une association considérable des variables de notre échelle.

Tableau 36: La matrice de corrélation de l'échelle 1

Items	MRH 1	MRH 2	MRH 3	MRH 5	MRH 4	MRH 6	MRH 7	MRH 8	MRH 9	MRH 10	MRH 11	MRH 12
MRH 1	1,000	,734	,752	,728	,667	,683	,669	,732	,656	,751	,428	,584
MRH 2	,734	1,000	,713	,596	,675	,548	,672	,636	,573	,665	,366	,575
MRH 3	,752	,713	1,000	,597	,723	,703	,657	,609	,658	,583	,343	,613
MRH 5	,728	,596	,597	1,000	,559	,541	,580	,639	,547	,577	,306	,495
MRH 4	,667	,675	,723	,559	1,000	,514	,556	,658	,553	,557	,385	,532
MRH 6	,683	,548	,703	,541	,514	1,000	,650	,621	,595	,554	,288	,513
MRH 7	,669	,672	,657	,580	,556	,650	1,000	,685	,630	,599	,377	,646
MRH 8	,732	,636	,609	,639	,658	,621	,685	1,000	,550	,727	,524	,569
MRH 9	,656	,573	,658	,547	,553	,595	,630	,550	1,000	,711	,517	,640
MRH 10	,751	,665	,583	,577	,557	,554	,599	,727	,711	1,000	,560	,615
MRH 11	,428	,366	,343	,306	,385	,288	,377	,524	,517	,560	1,000	,486
MRH 12	,584	,575	,613	,495	,532	,513	,646	,569	,640	,615	,486	1,000

De même, le conditionnement de la matrice inter-corrélations semble très significatif ($\text{sig} \leq 0.05$) pour toutes les variables de notre échelle. Puisque la majorité des corrélations sont significatives, nous pouvons appliquer une ACP sur nos données.

Tableau 37: Matrice de signification unilatérale de corrélation de l'échelle 1

Items	MRH 1	MRH 2	MRH 3	MRH 5	MRH 4	MRH 6	MRH 7	MRH 8	MRH 9	MRH 10	MRH 11	MRH 12
MRH 1		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
MRH 2	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
MRH 3	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
MRH 5	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
MRH 4	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
MRH 6	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
MRH 7	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
MRH 8	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
MRH 9	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
MRH 10	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
MRH 11	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
MRH 12	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

Une analyse en composantes principales a été opérée sur cette première échelle composée de 12 items. Pour ce qui concerne l'indice KMO, il enregistre une valeur très satisfaisante estimée à 0.923. Pour mesurer la précision de l'échantillonnage, nous avons identifié sur la diagonale de la matrice de corrélation anti-image les indices KMO de chaque variable représentant un item de l'échelle de mesure.

Tableau 38: Les indices KMO des variables de l'échelle 1

Items	Indices KMO
MRH 1	0.938
MRH 2	0.940
MRH 3	0.916
MRH 4	0.949
MRH 5	0.923
MRH 6	0.927
MRH 7	0.929
MRH 8	0.893
MRH 9	0.906
MRH 10	0.901
MRH 11	0.898
MRH 12	0.957

Les indices KMO de l'ensemble des variables de l'échelle paraissent très significatifs et montrent une forte corrélation entre les items. Les propriétés possédées par ces variables permettent une solution factorielle.

De même, une analyse en composantes principales avec ces 12 items a permis d'obtenir un test de sphéricité de Bartlett à 0.000. Comme cette valeur est inférieure à 0.05, l'hypothèse nulle stipulant une décorrélation entre les variables est rejetée. Ainsi, le test de sphéricité de Bartlett afférent à cette échelle est significatif.

En nous basant sur la méthode d'extraction des composantes principales des nouvelles variables construites à partir des variables initiales, nous obtenons une qualité de représentation des items supérieure à 0.5 pour tous les items sauf pour l'item MRH 11 dont les informations partagées par la variance commune semblent faibles (0.322), ce qui peut affecter la validité de l'échelle. Une variance des items expliquée par les axes principaux indique une bonne représentation des items comprise entre 0.65 et 0.80, ce qui illustre les cas des items MRH1, MRH 2, MRH 3, MRH 7, MRH 8 et MRH 10. Pour l'item MRH 11 qui a une qualité de représentation médiocre, nous jugerons ultérieurement la nécessité de son élimination en fonction de sa contribution factorielle dans cette première échelle.

Tableau 39: Les communalités initiales et après extraction des variables de l'échelle 1

Items	Communalités initiales	Communalités après extraction
MRH 1	1.000	0.791
MRH 2	1.000	0.677
MRH 3	1.000	0.712
MRH 4	1.000	0.575
MRH 5	1.000	0.608
MRH 6	1.000	0.583
MRH 7	1.000	0.667
MRH 8	1.000	0.703
MRH 9	1.000	0.643
MRH 10	1.000	0.693
MRH 11	1.000	0.322
MRH 12	1.000	0.581

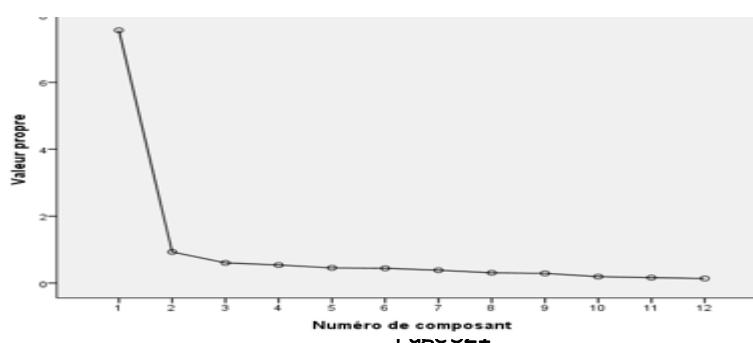
L'une des conditions d'application de l'analyse factorielle est d'extraire les dimensions cachées pour retenir des facteurs sur la base de la variance partagée entre les items. Le tableau ci-dessous indique la variance totale expliquée qui ressort une seule dimension dont la valeur propre est supérieure à 1. Ainsi, 62.968% s'explique par un seul facteur retenu. Cela signifie que le plan de l'ACP résume bien l'information.

Tableau 40: Variance totale expliquée de l'échelle 1

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	7,556	62,968	62,968	7,556	62,968	62,968
2	,930	7,754	70,722			
3	,604	5,030	75,752			
4	,540	4,498	80,250			
5	,454	3,784	84,034			
6	,442	3,685	87,719			
7	,384	3,203	90,922			
8	,307	2,560	93,482			
9	,290	2,419	95,901			
10	,193	1,605	97,506			
11	,163	1,356	98,861			
12	,137	1,139	100,000			

Le graphique intitulé scree-plot ou encore des valeurs propres ci-dessous corrobore la légitimité de rétention d'un seul facteur en observant une baisse considérable des composantes principales à partir de la première composante.

Figure 75: Scree plot de l'échelle 1



La dernière étape consiste à expliquer les résultats de la matrice des composantes traduisant les contributions factorielles des items. Le tableau ci-dessous indique la représentation de chaque variable sur un seul axe unique.

Tableau 41: Les contributions factorielles des items de l'échelle 1

Items	Composante
	1
MRH 1	,890
MRH 2	,844
MRH 3	,839
MRH 4	,832
MRH 5	,823
MRH 6	,817
MRH 7	,802
MRH 8	,780
MRH 9	,764
MRH 10	,762
MRH 11	,758
MRH 12	,568

En général, toutes les valeurs sont proches de 1 sauf l'item MRH 12 qui présente une valeur de 0.568, ce qui ne nécessite pas son retrait de cette échelle de mesure.

3.3 L'échelle afférente à la capacité d'absorption des pratiques RH transférées

Après avoir dressé l'ensemble d'items composant notre deuxième échelle de mesure, une analyse factorielle en composantes principales sera conduite sur les sept items. Les différents tests opérés ont pour principal objectif de nous informer si les données sont factorisables.

Tableau 42: Composantes de l'échelle 2

Codes	Intitulés des items
CAP 1	-Généralement, je maîtrise toutes les connaissances liées aux formations et je les mets en exergue dans mon quotidien professionnel
CAP 2	- Généralement, j'approuve un fort degré d'appropriation aux pratiques relatives à l'approche genre
CAP 3	- Généralement, j'assimile toutes les connaissances relatives à l'insertion des personnes handicapées
CAP 4	- Généralement, j'accorde une forte capacité d'assimilation aux pratiques relatives à l'équilibre vie professionnelle-vie privée
CAP 5	- Généralement, j'intègre et j'applique toutes les connaissances afférentes à l'empowerement
CAP 6	- Généralement, j'assimile et j'utilise toutes les pratiques inhérentes à la reconnaissance
CAP 7	- Généralement, j'acquiers et j'exploite toutes les connaissances associées à la sécurité du personnel

A cette étape, les conditions d'application de l'analyse factorielle ne doivent qu'être vérifiées après avoir examiné les corrélations entre les variables. Ainsi, nous remarquons l'existence de quelques corrélations supérieures à 0.5. Les variables situées entre 0.3 et 0.5 sont dominantes. Par contre, rares sont les variables tendant vers 0 signifiant une absence de corrélation.

Tableau 43: Matrice de corrélation de l'échelle 2

Items	CAP 1	CAP 2	CAP 3	CAP 4	CAP 5	CAP 6	CAP 7
CAP 1	1,000	,438	,329	,635	,525	,345	,520
CAP 2	,438	1,000	,379	,677	,708	,370	,214
CAP 3	,329	,379	1,000	,475	,422	,168	,065
CAP 4	,635	,677	,475	1,000	,789	,423	,385
CAP 5	,525	,708	,422	,789	1,000	,368	,286
CAP 6	,345	,370	,168	,423	,368	1,000	,646
CAP 7	,520	,214	,065	,385	,286	,646	1,000

Dans la même lignée, la matrice de signification unilatérale de corrélation ressort des p-values de 0.000 pour toutes les variables de l'échelle 2. Sachant que les coefficients de signification doivent être égaux ou inférieurs à 0.05, les résultats montrent une association significative entre les variables et renforce la décision d'application de l'ACP.

Tableau 44: Matrice de signification unilatérale de corrélation de l'échelle 2

	CAP 1	CAP 2	CAP 3	CAP 4	CAP 5	CAP 6	CAP 7
CAP 1		,000	,000	,000	,000	,000	,000
CAP 2	,000		,000	,000	,000	,000	,000
CAP 3	,000	,000		,000	,000	,000	,000
CAP 4	,000	,000	,000		,000	,000	,000
CAP 5	,000	,000	,000	,000		,000	,000
CAP 6	,000	,000	,000	,000	,000		,000
CAP 7	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

Le paramètre d'adéquation de l'échantillon (le KMO) vaut 0.789, ce qui est considéré comme un bon indice. La matrice de corrélation anti-image nous permet de présenter les valeurs attribuées à chacune des variables de l'échelle 2. Ces scores attribués appuient une analyse factorielle puisque toutes les variables disposent des scores supérieurs à 0.7 sauf pour l'item 7 qui a une validité acceptable de 0.621.

Tableau 45: Les indices KMO des variables de l'échelle 2

Items	Indices KMO
CAP 1	0.813
CAP 2	0.859
CAP 3	0.883
CAP 4	0.822
CAP 5	0.824
CAP 6	0.701
CAP 7	0.621

S'agissant du test de sphéricité de Bartlett qui vérifie si la matrice de corrélation dispose d'un degré important d'indépendance de ses variables, la p-value obtenue est de $0.000 < 0.05$. Un tel résultat significatif rejette l'hypothèse nulle. Dans ce cas, les variables afférentes à cette deuxième échelle peuvent être factorisées.

Pour analyser la variance commune, nous avons effectué une extraction des composantes principales qui a donné lieu à de nouvelles variables portant le nom de communalités après extraction. Ces dernières représentent une part de variance totale de chaque variable expliquée par les facteurs. Ainsi, nous avons obtenu des communalités supérieures à 0.5, ce qui justifie l'adéquation des variables à une ACP. Ainsi, les parts des variances les mieux représentées sont celles relatives aux items CAP 4, CAP 5, CAP 6 et CAP 7. Nous pouvons donc poursuivre notre étude sans éliminer aucun item de notre deuxième échelle de mesure.

Tableau 46: Les communalités initiales et après extraction des variables de l'échelle 2

Items	Communalités initiales	Communalités après extraction
CAP 1	1.000	0.587
CAP 2	1.000	0.682
CAP 3	1.000	0.524
CAP 4	1.000	0.827
CAP 5	1.000	0.779
CAP 6	1.000	0.709
CAP 7	1.000	0.859

Après avoir repéré les variances propres à chaque variable, il serait opportun de déterminer la variance en termes d'informations contenues par une composante principale. Nous avons opté pour les valeurs propres pour nous aider à fixer le nombre de facteurs ayant comme condition de disposer des valeurs supérieures ou égales à 1. L'analyse en composantes principales a ainsi synthétisé 7 variables et a extrait deux facteurs car à partir de la troisième dimension que

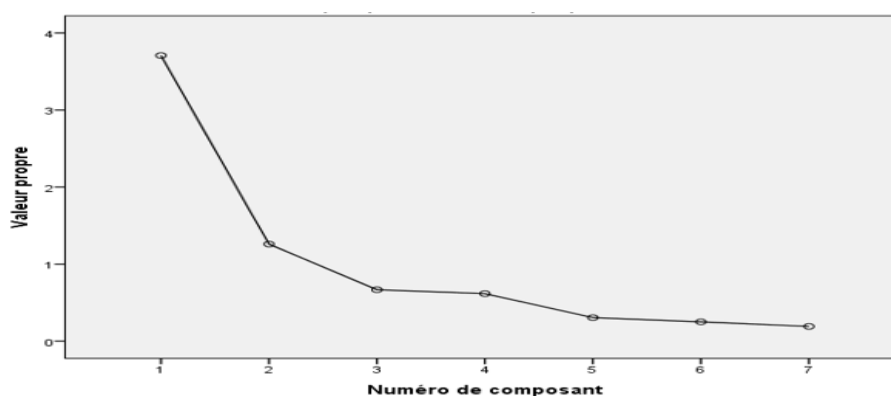
nous observons des valeurs propres au-dessous de 1. Il est à remarquer une grande concentration de l'information dans la première composante avec un pourcentage enregistrant 52.965% de la variance totale. Dans l'ensemble, l'inertie des deux facteurs est estimée à 70.968% expliquant les dimensions concernées par la réduction d'informations. Ce résultat confirme l'analyse initiale d'une structure factorielle satisfaisante.

Tableau 47: Variance totale expliquée de l'échelle 2

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,708	52,965	52,965	3,708	52,965	52,965
2	1,260	18,003	70,968	1,260	18,003	70,968
3	,668	9,540	80,508			
4	,617	8,809	89,318			
5	,306	4,368	93,686			
6	,251	3,583	97,269			
7	,191	2,731	100,000			

Le graphique ci-dessous confirme la nécessité du maintien de deux facteurs. Cette légitimité est expliquée par la chute des valeurs propres à compter de la troisième variable. Ces baisses flagrantes ne sont pas significatives en termes de variances expliquées.

Figure 76: Scree plot de l'échelle 2



Précisons que de nombreux coefficients de corrélation dépassant 0.5 sont repérés par la matrice de corrélation. Cela nous amène à émettre l'hypothèse d'existence d'une rotation oblimin que nous allons vérifier par le test de corrélation de Rho de Spearman.

Tableau 48 : Test de corrélation non paramétrique de Rho de Spearman de l'échelle 2

			REGR factor score 1 for analysis 2	REGR factor score 2 for analysis 2
Rho de Spearman	REGR factor score 1 for analysis 2	Coefficient de corrélation	1,000	,365**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	140	140
	REGR factor score 2 for analysis 2	Coefficient de corrélation	,365**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.

En nous basant sur les résultats fournis par le test de Rho de Spearman, nous obtenons une corrélation relativement faible à l'ordre de 0.365. Cependant, ce résultat demeure significatif puisque la corrélation est supportée par une P-value de 0.000 inférieure au seuil de significativité qui est de 5%.

Ainsi, le tableau des contributions factorielles des items présente les contributions factorielles de chaque item dans l'un des deux axes retenus. Nous remarquons que la majorité des items saturent dans le premier facteur mis à part les items CAP 1, CAP 6 et CAP 7 qui sont mieux représentés dans le deuxième facteur.

Tableau 49: Les contributions factorielles des items de l'échelle 2 après rotation

Items	Composante	
	1	2
CAP 1	.606	.642
CAP 2	.824	.319
CAP 3	.690	.020
CAP 4	.886	.485
CAP 5	.877	.381
CAP 6	.348	.839
CAP 7	.243	.925

Selon les données présentées dans le tableau, il est à remarquer une forte corrélation des items CAP 2, CAP 3, CAP 4 et CAP 5 sur le premier axe factoriel et vice-versa pour les items CAP 1, CAP 6 et CAP 7 sur le second facteur. De même, le pourcentage d'inertie de la variable CAP 1 paraît très proche dans les deux axes factoriels avec une qualité de représentation de 0.606 sur le premier facteur et 0.642 sur le deuxième facteur.

A l'issue des sept variables, nous avons synthétisé deux nouvelles composantes principales. L'axe 1 explique la capacité d'absorption des pratiques RH transférées à savoir l'approche genre, l'insertion des personnes handicapées, l'équilibre vie professionnelle-vie privée et l'empowerment. L'axe 2 fait apparaître une dimension latente relative à la capacité d'absorption de la formation, la reconnaissance et à la sécurité du personnel. Cela montre

l'existence de deux niveaux distincts de capacité d'absorption associés aux pratiques RH transférées auprès des cadres bénéficiaires. Ces dernières sont absorbées différemment dans le même contexte de transfert en provenance des sièges des multinationales envers leurs filiales marocaines. D'après les interviews menées avec les DRH des filiales des multinationales hôtelières, la motivation par la capacité d'absorption semble faible avec des degrés pour les pratiques RH repérées sur le premier axe. A l'opposé, la motivation par la capacité d'absorption des pratiques RH identifiées sur le deuxième axe est considérée comme étant forte. Ainsi, ces nouvelles variables synthétisées pourraient être respectivement nommées « faible capacité d'absorption » et « forte capacité d'absorption » des pratiques RH transférées.

Suite à ces résultats, nous avons décidé de garder l'ensemble d'items formant la deuxième échelle du fait de l'existence d'aucune contribution factorielle en deçà de 0.50.

3.4 La dimensionnalité de l'échelle afférente au degré d'institutionnalisation des pratiques RH par les collaborateurs des filiales

Comme chacune des dimensionnalités présentées ci-haut, nous allons commencer par l'évocation des items de la troisième échelle de mesure avant de la soumettre à une étude confirmatoire.

Tableau 50: Composantes de l'échelle 3

Codes	Intitulés des items
DI 1	- Je déploie les pratiques RH pour l'unique volonté de me conformer aux règles formelles imposées par le siège
DI 2	- Mon intention d'apprendre est manifestée en m'engageant envers les nouvelles pratiques RH transférées
DI 3	- Je développe un attachement psychologique aux pratiques RH transférées
DI 4	- Je conçois une certaine dépendance envers les pratiques RH adoptées
DI 5	- Ma reconnaissance est énorme envers le département RH de la filiale
DI 6	- J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux formations transférées
DI 7	-J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à l'équilibre vie professionnelle-vie privée
DI 8	-J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à l'approche genre
DI 9	-J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à l'empowerment
DI 10	-J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à la reconnaissance
DI 11	-J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à l'insertion des personnes handicapées
DI 12	-J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à la sécurité du personnel

La matrice de corrélation permet de repérer certaines variables disposant des coefficients de corrélations supérieures à 0.5 et une majorité écrasante de variables variant entre 0.3 et 0.5. Les variables proches de 0 sont rarement repérées sur la matrice de corrélation. Il est à constater aussi une forte corrélation entre les deux variables DI 4 (je conçois une certaine dépendance envers les pratiques RH adoptées) et DI 3 (je développe un attachement psychologique aux pratiques RH transférées) d'une valeur de 0.887. De même, il existe une corrélation considérable entre les variables DI 4 (je conçois une certaine dépendance envers les pratiques RH adoptées) et DI 5 (ma reconnaissance est énorme envers le département RH de ma filiale) d'une valeur de 0.808.

Tableau 51: Matrice de corrélation de l'échelle 3

Items	DI 6	DI 7	DI 8	DI 9	DI 10	DI 11	DI 2	DI 5	DI 1	DI 3	DI 4	DI 12
DI 6	1,000	,524	,436	,571	,341	,242	,686	,584	,123	,665	,610	,391
DI 7	,524	1,000	,356	,471	,111	,047	,540	,499	-,058	,481	,350	,291
DI 8	,436	,356	1,000	,619	,399	,317	,482	,527	-,282	,472	,457	,315
DI 9	,571	,471	,619	1,000	,359	,198	,540	,534	-,049	,525	,504	,366
DI 10	,341	,111	,399	,359	1,000	,390	,423	,514	-,182	,546	,366	,423
DI 11	,242	,047	,317	,198	,390	1,000	,255	,384	-,182	,329	,308	,195
DI 2	,686	,540	,482	,540	,423	,255	1,000	,852	-,089	,829	,783	,516
DI 5	,584	,499	,527	,534	,514	,384	,852	1,000	-,231	,843	,808	,593
DI 1	,123	-,058	-,282	-,049	-,182	-,182	-,089	-,231	1,000	-,199	-,217	-,182
DI 3	,665	,481	,472	,525	,546	,329	,829	,843	-,199	1,000	,887	,537
DI 4	,610	,350	,457	,504	,366	,308	,783	,808	-,217	,887	1,000	,474
DI 12	,391	,291	,315	,366	,423	,195	,516	,593	-,182	,537	,474	1,000

Suivant la même logique, l'analyse des significativités des valeurs de la matrice de signification fait paraître des p-values significatives pour la grande majorité des variables de l'échelle 3.

Tableau 52: Matrice de signification unilatérale de corrélation de l'échelle 3

Items	DI 6	DI 7	DI 8	DI 9	DI 10	DI 11	DI 2	DI 5	DI 1	DI 3	DI 4	DI 12
DI 6		,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,074	,000	,000	,000
DI 7	,000		,000	,000	,096	,292	,000	,000	,248	,000	,000	,000
DI 8	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
DI 9	,000	,000	,000		,000	,010	,000	,000	,282	,000	,000	,000
DI 10	,000	,096	,000	,000		,000	,000	,000	,016	,000	,000	,000
DI 11	,002	,292	,000	,010	,000		,001	,000	,016	,000	,000	,011
DI 2	,000	,000	,000	,000	,000	,001		,000	,148	,000	,000	,000
DI 5	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,003	,000	,000	,000
DI 1	,074	,248	,000	,282	,016	,016	,148	,003		,009	,005	,015
DI 3	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,009		,000	,000
DI 4	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000		,000
DI 12	,000	,000	,000	,000	,000	,011	,000	,000	,015	,000	,000	

En effet, toutes les variables ont obtenu des p-values inférieures ou égales à 0.05 sauf pour des variables exprimant de faibles associations entre elles et disposant par conséquent des p-values non significatives au-dessus de 0.05. Il s'agit de l'association entre les variables DI 7 et

DI 11 avec une p-value de 0.292, DI 7 et DI 1 avec une p-value de 0.248, DI 9 et DI 1 avec une p-value de 0.282 et DI 2 et DI 1 avec une p-value de 0.148. Cela dit, quatre corrélations ne sont pas significatives parmi l'ensemble des variables de cette échelle de mesure. Suite à ces résultats, nous pourrions poursuivre notre analyse exploratoire et soumettre nos données à une analyse en composantes principales.

A cette étape, il serait judicieux de tester les indices de KMO et de sphéricité de Bartlett pour nous rassurer concernant une possibilité de factorisation intéressante des données. Avec une mesure de précision de l'échantillonnage de 0.839, nous pouvons le qualifier de bien. La grille de lecture du tableau ci-dessous résultant de la matrice de corrélation anti-images et portant sur les valeurs KMO de chaque variable nous semble pertinente en termes de valeurs obtenues par chaque variable excédant 0.7 sauf pour l'item DI 9 qui est jugé d'une valeur acceptable. En général, ces scores soutiennent la factorisation des données de la troisième échelle de mesure.

Tableau 53: Les indices KMO des variables de l'échelle 3

Items	Indices KMO
DI 1	,885
DI 2	,726
DI 3	,865
DI 4	,878
DI 5	,711
DI 6	,837
DI 7	,917
DI 8	,884
DI 9	,545
DI 10	,829
DI 11	,781
DI 12	,940

Pour le test de sphéricité de Barlett, la p-value obtenue est égale à 0.000 inférieure à 5%. Cela nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle que la matrice de corrélation est égale à la matrice unité et que par conséquent il y a au moins une corrélation significative entre deux variables.

L'étape suivante est liée à la synthétisation des variables en recourant à la méthode d'extraction des composantes principales. Nous remarquons que la plupart des variances partagées par les items sont supérieure à 0.5 hormis les items DI 11 et DI 12 dont leur maintien pourra affecter la fiabilité de cette échelle. Par ailleurs, puisque leurs valeurs se rapprochent de 0.5 avec des communalités après extraction atteignant respectivement 0.438 et 0.421, nous privilégions garder ces deux items compte tenu de leur importance en termes d'analyse de leurs impacts sur l'efficacité du transfert des pratiques RH.

Tableau 54: Les communalités initiales et après extraction des variables de l'échelle 3

Items	Communalités initiales	Communalités après extraction
DI 1	1.000	0.520
DI 2	1.000	0.815
DI 3	1.000	0.834
DI 4	1.000	0.724
DI 5	1.000	0.834
DI 6	1.000	0.820
DI 7	1.000	0.540
DI 8	1.000	0.564
DI 9	1.000	0.536
DI 10	1.000	0.515
DI 11	1.000	0.438
DI 12	1.000	0.421

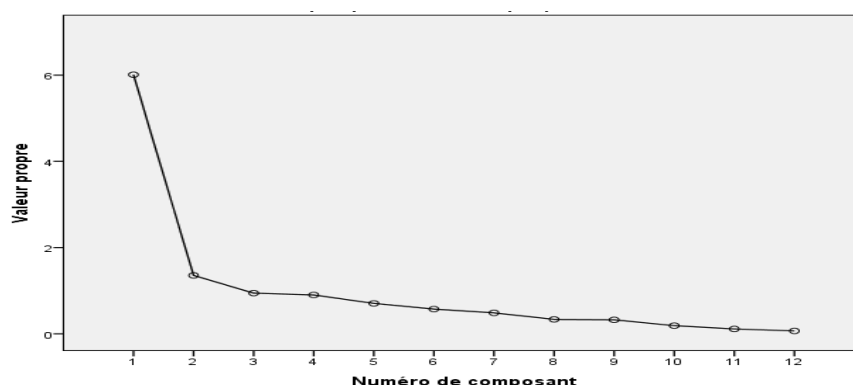
La détermination des variances propres à chaque variable de l'échelle de mesure est suivie de l'estimation des variances de facteurs moyennant le calcul des valeurs propres. Ainsi, seuls les facteurs supérieurs à 1 qui sont retenus dans cette échelle. Le tableau ci-dessous démontre une solution factorielle répartie en deux dimensions. Il est à remarquer que la première composante contient plus d'informations d'un pourcentage de 50.083 % en comparaison avec la deuxième composante qui ne possède que 11.224 de la variance totale.

Tableau 55: Variance totale expliquée de l'échelle 3

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	6,010	50,083	50,083	6,010	50,083	50,083
2	1,354	11,284	61,366	1,354	11,284	61,366
3	,943	7,861	69,227			
4	,901	7,509	76,736			
5	,705	5,877	82,613			
6	,574	4,780	87,393			
7	,486	4,050	91,443			
8	,334	2,786	94,229			
9	,324	2,699	96,927			
10	,189	1,577	98,504			
11	,113	,939	99,444			
12	,067	,556	100,000			

Pour confirmer ces résultats, le scree plot nous permet de porter notre jugement sur la rétention des deux premiers facteurs. Des diminutions très apparentes des dimensions sont assez considérables et ne permettent pas d'expliquer significativement la variance totale.

Figure 77: Scree plot de l'échelle de mesure 3



Ainsi, l'existence des coefficients de corrélations supérieures à 0.6 dans la matrice de corrélation favorise l'hypothèse d'existence d'une rotation oblimin. C'est ce que nous allons vérifier dans le tableau ci-dessous en nous basant sur le test de corrélation de Rho de Spearman.

Tableau 56: Test de corrélation non paramétrique de Rho de Spearman de l'échelle 3

			REGR factor score 1 for analysis 3	REGR factor score 2 for analysis 3
Rho de Spearman	REGR factor score 1 for analysis 3	Coefficient de corrélation	1,000	-,322**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	140	140
	REGR factor score 2 for analysis 3	Coefficient de corrélation	-,322**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	140	140

Suite au test de Rho de Spearman, nous obtenons une corrélation de -0.322 entre les deux facteurs retenus. Bien que ce coefficient semble faible, une association entre les facteurs est existante étant donné que la p-value enregistre une valeur inférieure à 5%. Par conséquent, l'hypothèse de relations entre les facteurs est validée et une rotation suivant la méthode oblimin peut être opérée.

Le tableau de la matrice des composantes ci-dessous indique les contributions factorielles de chaque item dans l'un des deux axes retenus. Il est à souligner la représentation de 9 items sur 12 dans le premier axe factoriel avec des contributions factorielles satisfaisantes pour 5 items supérieures à 0.8. Les trois items restants sont représentatifs dans le deuxième axe factoriel avec une représentation variant entre 0.6 et 0.7.

Tableau 57: Les contributions factorielles des items de l'échelle 3 après rotation

	Composante	
	1	2
DI 1	-,078	,712
DI 2	,903	-,255
DI 3	,894	-,418
DI 4	,831	-,396
DI 5	,881	-,469
DI 6	,819	-,005
DI 7	,662	,132
DI 8	,619	,444
DI 9	,730	-,149
DI 10	,497	-,631
DI 11	,304	-,648
DI 12	,601	-,395

Il est à remarquer une opposition des items DI 1 « Je déploie les pratiques RH pour l'unique volonté de me conformer aux règles formelles imposées par le siège » avec DI 10 « J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à la reconnaissance » et DI 11 « J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à l'insertion des personnes handicapées ». Cette association opposée entre ces items conduit notre réflexivité vers deux lectures différentes. La première est liée à un fort attachement psychologique à la pratique « reconnaissance » dont son déploiement ne dépend pas des obligations du siège mais de son appropriation de plein gré de ses bénéficiaires. La deuxième se rapporte à la pratique « insertion des personnes handicapées » dont son déploiement est tributaire du contexte local marocain sur le plan institutionnel et des aspects culturels, économiques et sociaux susceptibles d'entraver le transfert de cette pratique et rendant la filiale autonome quant à sa mise en place. Ainsi, nous pouvons distinguer deux principaux facteurs latents construits « le degré de centralisation des pratiques RH transférées » et « le degré d'institutionnalisation des pratiques RH transférées ».

Suite à ces résultats, nous avons décidé de garder l'ensemble d'items formant la troisième échelle du fait d'existence d'aucune contribution factorielle en deçà de 0.50.

3.5 La dimensionnalité de l'échelle afférente à la relation transfert des pratiques RH-développement d'une relation durable au sein des filiales

Comme à l'accoutumée, un rappel des quatre items constituant notre dernière échelle de mesure est primordial avant de procéder à l'analyse de nos résultats exploratoires.

Tableau 58: Composantes de l'échelle 4

Codes	Intitulés des items
TRD 1	- Je souhaite que toutes les pratiques RH de ma filiale soient toujours transférées en provenance du siège
TRD 2	- Mon sentiment d'appartenance se développe grâce aux pratiques RH transférées
TRD 3	- Je souhaite changer de groupe hôtelier
TRD 4	- J'envisage de travailler longtemps dans la filiale de cette multinationale hôtelière

En premier lieu, nous analyserons les résultats afférents à la matrice de corrélation laissant paraître des coefficients traduisant une association entre les variables de cette échelle de mesure. En effet, la majorité des coefficients enregistrent des valeurs supérieures à 0.5, ce qui affirme l'existence d'une association linéaire entre les variables.

Tableau 59: Matrice de corrélation de l'échelle 4

Items	TRD 3	TRD 4	TRD 1	TRD 2
TRD 3	1,000	-,847	-,385	-,593
TRD 4	-,847	1,000	,412	,680
TRD 1	-,385	,412	1,000	,604
TRD 2	-,593	,680	,604	1,000

Le tableau ci-dessous montre des p-values mesurant 0.000. Le degré de signification des variables est donc inférieur à 0.05, ce qui permet de réaliser une ACP liée à cette échelle.

Tableau 60: Matrice de signification unilatérale de corrélation de l'échelle 4

Items	TRD 3	TRD 4	TRD 1	TRD 2
TRD 3		,000	,000	,000
TRD 4	,000		,000	,000
TRD 1	,000	,000		,000
TRD 2	,000	,000	,000	

Le test de la multidimensionnalité de cette échelle nous invite à tester deux indices d'une grande importance. Il s'agit d'abord du test KMO estimé à 0.699 qui semble adéquat aux propriétés requises pour une analyse factorielle. Le tableau ci-dessous résume l'ensemble d'indices KMO des quatre items de notre dernière échelle. Les résultats obtenus paraissent satisfaisants en termes de légitimité de coefficients fournis.

Tableau 61: Les indices KMO des variables de l'échelle 4

Items	Indices KMO
TRD 1	0.813
TRD 2	0.859
TRD 3	0.883
TRD 4	0.822

L'adéquation de la base de données soumise à l'analyse est approuvée avec l'obtention d'une p-value du test de Bartlett inférieure à 0.05 avec un taux de 0.000. Ces résultats nous permettent ainsi d'effectuer l'analyse ACP.

Suite à l'extraction des variables, la qualité de représentation des items paraît satisfaisante pour trois items de notre échelle mis à part l'item TRD 2 avec une communalité après extraction de 0.474. Nous allons retenir cet item jusqu'à la vérification de la qualité de sa contribution factorielle dans une dimension relative à cette échelle.

Tableau 62: Les communalités initiales et après extraction des variables de l'échelle 4

Items	Communalités initiales	Communalités après extraction
TRD 1	1.000	0.748
TRD 2	1.000	0.474
TRD 3	1.000	0.811
TRD 4	1.000	0.748

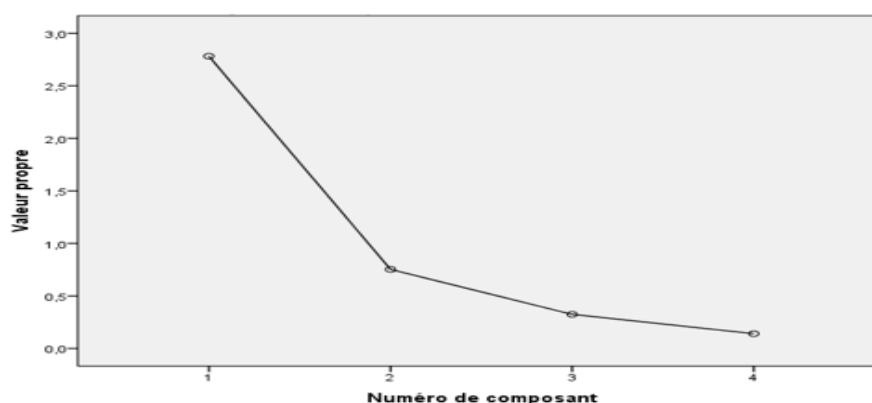
Sur la base de la variance partagée par les variables, nous remarquons dans le tableau ci-dessous une seule dimension retenue rassemblant les quatre variables contenues dans cette échelle. Après extraction, 69,537% de la variance partagée s'explique par le facteur retenu.

Tableau 63: Variance totale expliquée de l'échelle 4

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,781	69,537	69,537	2,781	69,537	69,537
2	,753	18,817	88,354			
3	,325	8,121	96,475			
4	,141	3,525	100,000			

La figure des valeurs propres ci-dessous représente graphiquement ce résultat en enregistrant une baisse des dimensions succédant le premier facteur.

Figure 78: Scree plot de l'échelle de mesure 4



Compte tenu de la génération d'un seul facteur, il est inutile de procéder à une rotation des données. Il suffit d'obtenir moyennant la matrice des composantes les contributions factorielles de chaque item.

Tableau 64: Les contributions factorielles des items de l'échelle 4

Items	Composante
	1
TRD 1	,901
TRD 2	,865
TRD 3	-,865
TRD 4	,889

Les résultats de ce tableau montrent une bonne représentation des quatre items sur l'axe factoriel unique retenu. Il est à signaler une opposition entre les items TRD 2 et TRD 3. Ces items peuvent être préservés et aucune décision de suppression d'un item ne pourra être prise qu'après avoir effectué le test Alpha de Cronbach pour évaluer la fiabilité de cette quatrième échelle de mesure.

3.6 La mesure de la fiabilité de la cohérence interne des échelles de mesure

La question de la fiabilité de l'instrument de mesure s'impose à l'issue de purification des échelles de mesure et de définition des facteurs y correspondant. A cette étape, le calcul de leur fiabilité s'avère impératif pour s'assurer si tous les items présentent une consistance interne pertinente au niveau de chaque échelle d'appartenance. En dépit de l'existence d'une panoplie de méthodes mesurant la fiabilité du construit, notre choix a porté sur l'Alpha de Cronbach qui est l'une des méthodes les plus utilisées dans ce type de mesure.

Le tableau ci-dessous fournit une vue d'ensemble sur l'estimation et l'interprétation de la fiabilité générée par les différentes échelles de mesure composées d'un ensemble d'items appropriés.

Tableau 65: Fiabilité des échelles

Echelle	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Interprétation
Rôle du marketing RH dans l'adoption des pratiques RH transférées	12	0.944	Une homogénéité entre les items est très apparente. La fiabilité de cette échelle de mesure est ainsi atteinte en obtenant un alpha de cronbach excellent.
La capacité d'absorption des pratiques RH transférées	7	0.839	L'unidimensionnalité de l'ensemble d'éléments d'échelle est assurée avec un alpha de Cronbach très satisfaisant.
Le degré d'institutionnalisation des pratiques RH par les collaborateurs des filiales	12	0.860	La cohérence interne est assurée. Une telle valeur montre une homogénéité et une cohérence entre les énoncés de l'échelle.
La relation transfert des pratiques RH- développement d'une relation durable au sein des filiales	4	-0,650	La fiabilité de l'échelle est négative en raison de l'existence de deux variables opposées signifiant des sens contradictoires. Il s'agit des items TRD 3 « Je souhaite changer de groupe hôtelier » et TRD 4 « J'envisage de travailler longtemps dans la filiale de cette multinationale hôtelière ». La suppression de l'item le moins pertinent est jugé nécessaire pour assurer la fiabilité de cette échelle.
	3	0.776	La fiabilité de la nouvelle échelle est jugée très bonne avec une valeur de Cronbach trop élevée. Ce résultat a été favorisé grâce à la suppression de l'item TRD 3 qui a été mesuré d'une façon inversée par rapport aux autres items.

D'après ces résultats, force est de constater la consistance interne de nos échelles de mesure aussi bien pour les valeurs de Cronbach obtenus que pour la conservation de l'ensemble d'items représentant des variables incontournables pour les différents tests à mobiliser dans le cadre de l'étude confirmatoire.

3.7 Les statistiques descriptives associées aux échelles de mesure retenues

Cette étude descriptive se veut centrée sur les principaux résultats liés à chaque variable appartenant à l'un des six facteurs obtenus à l'issue de l'analyse exploratoire menée. Dans l'ensemble, il s'agit d'interpréter les tableaux de fréquence (les pourcentages) de 140 observations liées à 34 variables réparties sur la totalité des échelles de mesures concernées par notre enquête quantitative. Pour obtenir des résultats plus précis, des scores de chaque variable allant de 1 à 5 selon l'échelle de Likert et suivant une logique de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » sont ainsi présentés et analysés. De plus, les moyennes et les écarts types sont aussi calculés afin de tirer des conclusions sur la distribution et la dispersion de notre échantillon. Ces statistiques nous sont d'une utilité majeure pour analyser les résultats de l'étude confirmatoire basée sur la méthode des équations structurelles.

3.7.1. Interprétation statistique descriptive inhérente au rôle du marketing RH dans l'adoption des pratiques RH transférées

Dans le but de faciliter au mieux l'interprétation des statistiques descriptives associées à cet instrument de mesure composé de douze variables clés, des tableaux synthétisant des mesures quantitatives sont ainsi fournis puis complétés par des interprétations. Nous rappelons que l'ensemble d'items de cette échelle sont maintenus dans un seul facteur unique selon les résultats de l'étude exploratoire préalablement conduite.

Tableau 66: Statistiques descriptives de la disponibilité d'informations relatives aux pratiques RH transférées

MRH 1	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
Je dispose des informations nécessaires à l'assimilation et au déploiement des pratiques RH transférées.	1	0	0	3.721	0.952
	2	10	10		
	3	32.9	42.9		
	4	32.1	75.0		
	5	25	100		

Les résultats montrent qu'uniquement 57.1% de nos répondants qui semblent disposer d'un niveau d'informations satisfaisant en tenant compte des opinions positives accordées aux modalités plutôt d'accord et tout à fait d'accord. Ces résultats permettant de faire le lien entre les contributions individuelles et l'efficacité des pratiques RH transférées. En revanche, une tendance vers la neutralité des réponses afférentes aux informations mises à la disposition des cadres enquêtés est très apparente avec un pourcentage de 32.9%.

Tableau 67: Statistiques descriptives de la disponibilité des capacités suffisantes

MRH 2	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
Je juge détenir les capacités suffisantes pour assimiler et appliquer les pratiques RH transférées.	1	0	0	3.600	1.000
	2	15.7	15.7		
	3	30.7	46.4		
	4	31.4	77.9		
	5	22.1	100		

Les répondants sont plutôt d'accord pour la disponibilité des capacités suffisantes leur permettant l'assimilation et la mise en exergue des pratiques RH desquelles ils bénéficient d'un pourcentage de 31.4%. La totalité des réponses positives sont estimées à 53.5% de l'ensemble de l'échantillon enquêté.

Tableau 68: Statistiques descriptives de la disponibilité des personnes ressources et des pratiques RH pertinentes

MRH 3	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
La filiale met à ma disposition des personnes ressources et des pratiques RH facilitant l'acquisition des connaissances.	1	0	0	3.686	1.011
	2	12.9	12.9		
	3	32.9	45.7		
	4	27.1	72.9		
	5	27.1	100		

Selon les résultats, les cadres enquêtés paraissent satisfaits des personnes ressources et des pratiques RH mises à leur disposition d'un pourcentage de 54.2%. Les réponses fournies sont équitablement réparties sur les scores « plutôt d'accord » et tout à fait d'accord ».

Tableau 69: Statistiques descriptives de l'impact de l'ambiance dans la filiale sur le climat de transfert des pratiques RH

MRH 4	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
L'ambiance dans notre filiale permet d'améliorer le climat du transfert des pratiques RH.	1	1.4	1.4	3.657	1.071
	2	12.9	14.3		
	3	32.9	47.1		
	4	24.3	71.4		
	5	28.6	100		

La lecture de ce tableau laisse paraître un pourcentage de 32.9% des cadres sondés apportant des réponses neutres envers l'ambiance caractérisant leurs filiales en termes de climat du transfert des pratiques RH. Cependant, des statistiques s'élevant à 52.9% d'affirmations positives à cet égard sont très apparentes et réparties respectivement sur les modalités « plutôt d'accord » (24.3%) et tout à fait d'accord (28.6%).

Tableau 70: Statistiques descriptives de la conception des pratiques RH transférées en tant qu'une récompense des performances au travail

MRH 5	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
Les pratiques RH transférées et dont je bénéficie sont conçues comme une récompense de mes performances au travail.	1	0	0	3.857	0.782
	2	2.9	2.9		
	3	30	32.9		
	4	45.7	78.6		
	5	21.4	100		

D'après les données du tableau, le pourcentage le plus dominant est celui de 45.7% afférent à la modalité « plutôt d'accord » pour la conception établie sur les pratiques RH transférées comme une récompense aux performances au travail. Cette affirmation rejoint la théorie des attentes reliant la motivation des collaborateurs à l'atteinte des objectifs correspondant à leurs attentes. Désormais, nous recensons un pourcentage significatif de 67.1 % de nos enquêtés déclarant un lien existant entre le transfert des pratiques RH et leurs attentes en contre partie des performances réalisées en cumulant les pourcentages des deux scores « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord ».

Tableau 71 : Statistiques descriptives de l'impact de la culture organisationnelle sur le transfert des pratiques RH

MRH 6	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
La culture organisationnelle favorise l'appréhension des pratiques RH transférées.	1	14.3	14.3	2.714	1.127
	2	32.9	47.1		
	3	25.7	72.9		
	4	21.4	94.3		
	5	5.7	100		

Selon l'échantillonnage mené, 32.9% affirment plutôt leurs désaccords avec le rôle que joue la culture organisationnelle dans la favorisation du transfert des pratiques RH. Ils sont seulement 27.1% à fournir des réponses accordant partiellement ou totalement son impact perçu. Cela dit, la culture organisationnelle ne possède pas une place déterminante dans la favorisation des pratiques RH transférées auprès des cadres des filiales.

Tableau 72: Statistiques descriptives de l'impact de l'apprentissage interculturel sur la rétention des pratiques RH transférées

MRH 7	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
La rétention des pratiques RH transférées est motivée par l'apprentissage interculturel	1	17.1	17.1	2.964	1.271
	2	20.7	37.9		
	3	20.7	58.6		
	4	31.4	90		
	5	10	100		

Le tableau ci-dessus laisse apparaître un taux de réponses de plutôt d'accord pour 31.4% des cadres enquêtés. Toutefois, plus de la moitié de notre échantillon fournit des affirmations neutres, plutôt en désaccord ou en total désaccord de son impact perçu sur la rétention des pratiques RH.

Tableau 73: Statistiques descriptives de l'intégration des principes de la RSE

MRH 8	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
L'intégration des principes de la RSE contribue à adhérer aux pratiques RH transférées	1	27.9	27.9	2.350	1.079
	2	26.4	54.3		
	3	30	84.3		
	4	14.3	98.6		
	5	1.4	100		

Les résultats fournis par ce tableau admettent deux lectures différentes. D'une part, un pourcentage de 30% des répondants qui ne parviennent pas à classer l'impact des principes RSE sur l'adhésion aux pratiques RH transférées et privilégient une réponse neutre « ni d'accord ni pas d'accord ». D'autre part, 54.3% des cadres ne sont pas du tout d'accord ou plutôt pas d'accord par rapport à cette question. Cela explique peu d'importance accordée aux principes RSE et à leurs retombées positives sur le transfert des pratiques RH au sein des filiales des multinationales hôtelières marocaines concernées par notre enquête.

Tableau 74: Statistiques descriptives de la pertinence des connaissances transmises

MRH 9	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
La pertinence des connaissances transmises est un critère déterminant de l'attractivité des pratiques RH transférées	1	0	0	4.071	0.964
	2	7.1	7.1		
	3	21.4	28.6		
	4	28.6	57.1		
	5	42.9	100		

D'après le tableau, un pourcentage considérable des cadres à l'ordre de 42.9% est vu comme satisfaisant en termes de réponses « tout à fait d'accord » inhérentes à la pertinence des connaissances transférées favorisant ainsi leur attractivité. Ils sont aussi nombreux à bien juger la qualité de ces connaissances en additionnant les réponses « plutôt d'accord » estimées à un pourcentage de 28.6%, ce qui donne un total de 71.5 % de l'ensemble d'opinions positives liées à cet item.

Tableau 75: Statistiques descriptives du développement des compétences

MRH 10	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
Le développement des compétences me pousse énormément à m'engager envers les pratiques RH transférées	1	0	0	3.950	0.875
	2	5.7	5.7		
	3	23.6	29.3		
	4	40.7	70		
	5	30	100		

Une part intéressante des cadres enquêtés d'un pourcentage de 40.7 % déclarent plutôt leur accord avec la contribution du développement des compétences à l'engagement envers les pratiques RH transférées. En additionnant leur accord entier avec cette affirmation, nous obtenons un pourcentage élevé de 70.7% des réponses afférentes aux participants à cette enquête.

Tableau 76 : Statistiques descriptives de la prise en considération des motivations financières

MRH 11	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
Les motivations financières doivent être prises en considération pour m'investir dans les pratiques RH transférées	1	0	0	4.486	0.651
	2	0	0		
	3	8.6	8.6		
	4	34.3	42.9		
	5	57.1	100		

Les résultats témoignent que la majorité des cadres enquêtés s'intéressent aux motivations financières pour s'investir dans les pratiques RH transférées. Cela est le cas pour 57.1% de notre échantillon déclarant leur accord total avec cette affirmation et de 34.3% qui sont plutôt d'accord.

Tableau 77: Statistiques descriptives de la prise en considération des motivations non financières

MRH 12	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
Les motivations non financières jouent un rôle important dans l'adoption des pratiques RH transférées	1	0	0	3.857	0.948
	2	8.6	8.6		
	3	27.1	35.7		
	4	34.3	70		
	5	30	100		

Nous constatons que les motivations non financières constituent un centre d'intérêt crucial pour 34.3% des cadres participant à notre enquête ayant répondu « tout à fait d'accord ». Ce pourcentage augmente davantage à 70% en additionnant les cadres qui sont plutôt d'accord avec le lien existant entre ce type de motivations et l'adoption des pratiques RH transférées.

3.7.2. Les résultats statistiques inhérents à la faible capacité d'absorption des pratiques RH transférées

A l'issue de l'analyse exploratoire, nous avons obtenu une nouvelle échelle de mesure que nous avons nommée « faible capacité d'absorption ». Cette échelle est scindée en quatre variables dont chacune représente une pratique RH concernée par un certain niveau de capacité d'absorption développée par ses bénéficiaires.

Tableau 78: Statistiques descriptives de la capacité d'absorption de l'approche genre

CAP 2	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
Généralement, j'accorde un fort degré d'appropriation aux pratiques relatives à l'approche genre	1	2.9	2.9	3.029	1.017
	2	32.9	35.7		
	3	31.4	67.1		
	4	24.3	91.4		
	5	8.6	100		

Pour cette pratique d'approche genre, les répondants ne manifestent pas un fort degré d'appropriation. Un total de répondants estimé à 32.9% confirme qu'ils ne sont pas plutôt d'accord tandis que 31.4% se trouvent dans une position neutre. Cela prouve que cette pratique nécessite de nouvelles stratégies déployées pour accentuer sa capacité d'absorption.

**Tableau 79: Statistiques descriptives de la capacité d'absorption de la pratique
«Insertion des personnes handicapées »**

CAP 3	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
Généralement, j'assimile toutes les connaissances relatives à l'insertion des personnes handicapées	1	38.6	38.6	1.871	0.943
	2	45.7	84.3		
	3	8.6	92.9		
	4	4.3	97.1		
	5	2.9	100		

Concernant la pratique « insertion des personnes handicapées », nous constatons une dominance des réponses de désaccord à un pourcentage de 84.3% de l'échantillon sondé. Ces résultats remettent en cause la politique d'insertion de cette catégorie d'employés avant de soulever la question du transfert de cette pratique et de sa capacité d'absorption y est associée.

**Tableau 80: Statistiques descriptives de la capacité d'absorption de la pratique
« équilibre vie professionnelle-vie privée »**

CAP 4	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
Généralement, j'accorde une forte capacité d'assimilation aux pratiques relatives à l'équilibre vie professionnelle-vie privée	1	0	0	3.257	0.908
	2	24.3	24.3		
	3	32.9	57.1		
	4	35.7	92.9		
	5	7.1	100		

Le constat que nous pouvons ressortir est que cette pratique est assimilée et donc transférée au profit de certains cadres seulement (35.7% de l'ensemble de l'échantillon) tandis que d'autres n'en bénéficient pas ou ne l'apprécient pas. En tout état de cause, un peu moins de la moitié faisant preuve d'effets positifs de leurs réponses, ce qui se répercute sur leur capacité d'absorption de cette pratique.

Tableau 81 : Statistiques descriptives de la capacité d'absorption de la pratique « empowerment »

CAP 5	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
Généralement, j'intègre et j'applique toutes les connaissances afférentes à l'empowerement	1	0	0	3.200	0.751
	2	15.7	15.7		
	3	52.9	68.6		
	4	27.1	95.7		
	5	4.3	100		

Parmi les 140 cadres enquêtés, plus de la moitié n'est ni en accord ni en désaccord avec le degré d'intégration et d'application de la pratique empowerment. Ces résultats expliquent que cette pratique n'est pas très transférée dans leurs filiales et que la capacité d'absorption n'est pas assez développée. Comme principal résultat, seulement 31.4% qui expriment leur satisfaction à l'égard de cette pratique avec un pourcentage très dominant en faveur de la modalité « plutôt d'accord » estimé à 27.1% de l'ensemble des participants à notre enquête.

3.7.3. Les résultats statistiques inhérents à la forte capacité d'absorption des pratiques RH transférées

La troisième échelle retenue est relative à trois pratiques RH caractérisées par une forte capacité d'absorption à savoir la formation, la reconnaissance et la sécurité du personnel. Il convient de mesurer les fréquences des scores de ces pratiques pour nous rassurer de la véracité des déclarations faites par les DRH des filiales à propos de ces pratiques.

Tableau 82: Statistiques descriptives de la capacité d'absorption de la pratique « formation »

CAP 1	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
Généralement, je maîtrise toutes les connaissances liées aux formations et je les mets en exergue dans mon quotidien professionnel	1	0	0	4.443	0.649
	2	0	0		
	3	8.6	8.6		
	4	38.6	47.1		
	5	52.9	100		

Nous constatons qu'un fort degré d'appropriation des formations transférées accapare le premier rang de nos résultats. En effet, 52.9 % de la totalité des participants à notre enquête ont attribué des réponses « tout à fait d'accord » ainsi que 38% de répondants affirment plutôt leurs accords concernant cette pratique. Nous pouvons conclure que le degré d'appropriation du dispositif de la formation transféré est satisfaisant à la lumière des affirmations de 90% de notre échantillon.

Tableau 83: Statistiques descriptives de la capacité d'absorption de la pratique « Reconnaissance »

CAP 6	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
Généralement, j'assimile et j'utilise toutes les pratiques inhérentes à la reconnaissance	1	0	0	4.286	0.780
	2	2.9	2.9		
	3	11.4	14.3		
	4	40	54.3		
	5	45.7	100		

Il y a lieu de constater la différence des fréquences exprimant l'accord et le désaccord des cadres concernant l'assimilation et l'utilisation des pratiques inhérentes à la reconnaissance. En effet, un pourcentage très significatif de 45.7% se taille la part de lion des réponses « tout à fait d'accord ». Aussi, ils sont nombreux à exprimer plutôt leur satisfaction auprès de cette pratique d'un pourcentage de 40%. Ces résultats traduisent l'intérêt prépondérant accordé au transfert de cette pratique et à sa capacité d'absorption.

Tableau 84: Statistiques descriptives de la capacité d'absorption de la pratique « Sécurité du personnel »

CAP 7	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
Généralement, j'acquiers et j'exploite toutes les connaissances associées à la sécurité du personnel	1	0	0	4.429	0.669
	2	1.4	1.4		
	3	5.7	7.1		
	4	41.4	48.6		
	5	51.4	100		

Plus de la moitié de nos répondants affirment un fort degré d'acquisition et d'exploitation des connaissances relatives à la sécurité du personnel. Le taux de réponse est élevé aussi pour la fréquence « plutôt d'accord ». Avec un pourcentage cumulé de 91.8% d'opinions positives liées à cette pratique, nous pouvons la qualifier d'une pratique réussie en termes de transfert et de capacité d'absorption. Cela a été favorisé par les obligations pandémiques imposées par les sièges des filiales des multinationales hôtelières pour faire face à tout risque nuisant à la sécurité du personnel et des clients des hôtels fréquentés.

3.7.4. Les résultats statistiques inhérents au degré d'institutionnalisation des pratiques RH par les collaborateurs des filiales

Cette quatrième échelle générée par l'analyse exploratoire a pour ultime vocation d'interpréter statistiquement neuf items rassemblés dans un seul facteur que nous avons nommés « degré d'institutionnalisation des pratiques RH ». A l'issue de cette interprétation, nous devons identifier les pratiques concernées par l'implantation, l'internalisation ou l'intégration en fonction des scores obtenus par les items illustrant ces trois niveaux d'institutionnalisation.

Tableau 85: Statistiques descriptives d'engagement envers les nouvelles pratiques RH transférées

DI 2	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
Mon intention d'apprendre est manifestée en m'engageant envers les nouvelles pratiques RH transférées	1	0	0	3.814	0.869
	2	7.1	7.1		
	3	27.1	34.3		
	4	42.9	77.1		
	5	22.9	100		

D'après les résultats du tableau ci-dessus, nous constatons une proportion de 42.9 % qui sont plutôt d'accord pour la manifestation d'une intention d'apprendre les conduisant à s'engager envers les nouvelles pratiques RH transférées. Le pourcentage d'affirmations positives devient encore plus significatif de 65.80 % en ajoutant les déclarations « tout à fait d'accord » attribuées par 22.9% de l'échantillon sélectionné pour l'enquête. Il s'agit d'un indicateur clé de disposition motivationnelle des collaborateurs par l'adoption de ces pratiques favorisant ainsi l'apprentissage et l'engagement. Dès lors, l'activation des collaborateurs est une résultante de leurs degrés de motivation basés sur l'offre marketing RH mise à leur disposition par leurs filiales.

Tableau 86: Statistiques descriptives d'attachement psychologique envers les pratiques RH transférées

DI 3	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
Je développe un attachement psychologique aux pratiques RH transférées	1	4.3	4.3	3.629	1.260
	2	21.4	25.7		
	3	14.3	40		
	4	27.1	67.1		
	5	32.9	100		

D'après les données ci-dessus, un pourcentage considérable de 32.9 % des cadres sondés affirment qu'ils sont en total accord avec le développement d'un attachement psychologique aux pratiques RH transférées. Avec un pourcentage de 27.1% réservé au score « plutôt d'accord », l'ensemble d'affirmations positives à l'égard de cet item s'élève à 60% de l'ensemble de notre échantillon. Ces résultats représentent un indicateur clé d'internalisation des pratiques RH transférées à travers le développement d'attitudes positives envers les pratiques RH transférées dans les filiales auxquelles appartiennent les cadres enquêtés.

Tableau 87: Statistiques descriptives de dépendance envers les pratiques RH adoptées

DI 4	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
Je conçois une certaine dépendance envers les pratiques RH adoptées	1	8.6	8.6	3.414	1.297
	2	20	28.6		
	3	18.6	47.1		
	4	27.1	74.3		
	5	25.7	100		

Les résultats du tableau ci-dessus font ressortir une dépendance inestimable des cadres envers les pratiques RH adoptées d'un pourcentage cumulé de 52.8% des scores « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord ». Cela explique que l'utilisation des pratiques RH constitue une nécessité impérieuse et que ce comportement est conçu comme une suite logique pour ceux les adoptant psychiquement. Le niveau d'intégration des pratiques RH transférées est donc atteint pour plus de la moitié de notre échantillon.

Tableau 88: Statistiques descriptives de reconnaissance envers les managers

DI 5	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
Ma reconnaissance est énorme envers le département RH de la filiale	1	0	0	3.657	1.097
	2	20	20		
	3	22.9	42.9		
	4	28.6	71.4		
	5	28.6	100		

La lecture de ce tableau permet de constater un pourcentage de 57.2% de cadres enquêtés reconnaissants envers le département RH de la filiale en considérant les réponses liées aux scores « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord ». Cela montre que l'évaluation des apports des pratiques par les cadres se manifeste à travers la reconnaissance et que certains efforts sont consentis par les départements RH sont appréciés par ces derniers.

Tableau 89: Statistiques descriptives du degré de satisfaction des formations transférées

DI 6	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux formations transférées	1	0	0	0.457	0.650
	2	0	0		
	3	8.6	8.6		
	4	37.1	45.7		
	5	54.3	100		

Dans ces filiales enquêtées, la formation constitue une source de satisfaction pour de nombreux cadres, en témoigne un pourcentage très significatif de 54.3% des réponses « tout à fait d'accord » et de 37.1% de ceux qui sont plutôt d'accord. Ces affirmations génèrent un total de 91.4% des appréciations positives attestant la contribution des formations à l'amélioration de leur performance au travail. Il est à signaler aucune réponse liée aux scores « pas du tout d'accord » et « plutôt pas d'accord », ce qui prouve une grande satisfaction de la majorité écrasante de nos répondants et une intégration évidente de cette pratique.

Tableau 90: Statistiques descriptives du degré de satisfaction des pratiques relatives à l'équilibre vie professionnelle-vie privée

DI 7	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à l'équilibre vie professionnelle-vie privée	1	4.3	4.3		
	2	20	24.3		
	3	27.1	51.4		
	4	42.1	93.6		
	5	6.4	100		

Selon les données du tableau ci-dessus, la pratique « équilibre vie professionnelle-vie privée » ne procure pas autant de satisfaction. Ils sont moins de la moitié des répondants qui confirment plutôt leur satisfaction à son égard avec un pourcentage très faible de 6.4 % associé aux réponses très positives « tout à fait d'accord ». Cela montre que cette pratique peut être classée dans le premier stade afférent à l'implantation et n'a pas pu avancer vers une appropriation psychologique ou une intégration de la part de ses bénéficiaires.

Tableau 91: Statistiques descriptives du degré de satisfaction des pratiques relatives à l'approche genre

DI 8	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à l'approche genre	1	10.7	10.7	2.793	0.970
	2	27.1	37.9		
	3	34.3	72.1		
	4	27.9	100		
	5	0	100		

Les résultats font ressortir des réponses déplorables liées à la satisfaction vis-à-vis la pratique « approche genre ». Parmi l'ensemble des cadres enquêtés, seulement 27.9% de notre échantillon qui déclarent plutôt leur satisfaction. Toutefois, nous constatons une dominance des modalités neutres enregistrant 34.3% ainsi que celles portant sur un désaccord total ou partiel avec un pourcentage de 37.9%. Cela montre une insuffisance en termes de transfert de cette pratique et de multiples obstacles liés au contexte local empêchant son déploiement de façon adéquate aux aspirations des collaborateurs.

Tableau 92: Statistiques descriptives du degré de satisfaction des pratiques relatives à l'empowerment

DI 9	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à l'empowerment	1	12.9	12.9	2.829	1.065
	2	25.0	37.9		
	3	31.4	69.3		
	4	27.9	97.1		
	5	2.9	100		

Nous constatons un pourcentage très faible lié à la satisfaction des cadres enquêtés vis-à-vis la pratique « empowerment ». Sachant que cette pratique permet de grandir professionnellement moyennant la prise d'initiatives, elle est relativement bien appréciée pour seulement 30.8% des cadres enquêtés y compris 2.9% des opinions très positives. Toutefois, l'attention doit être portée sur un management plus responsabilisant incitant à prendre plus d'initiatives, à avoir le droit à l'erreur et à bénéficier de la délégation des tâches. Avec 37.9% d'opinions négatives liées aux deux premiers scores, il s'agit d'encourager la possibilité d'exprimer leurs idées dans le cadre du travail, avec l'enjeu de continuer à mieux vivre et mettre en œuvre les valeurs de leurs multinationales hôtelières. Cette pratique se restreint à la phase d'implantation pour assurer son déploiement selon les orientations des sièges des multinationales hôtelières.

Tableau 93: Statistiques descriptives du degré de satisfaction des pratiques relative à la sécurité du personnel

DI 12	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à la sécurité du personnel	1	0	0	4.179	0.779
	2	1.4	1.4		
	3	18.6	20		
	4	40.7	60.7		
	5	39.3	100		

Les données de ce tableau ressortent des résultats très favorables par rapport à la satisfaction des cadres de la pratique « sécurité du personnel ». Avec 40.7% de réponses liées à la modalité « plutôt d'accord » et de 39.3% de réponses afférentes à la modalité « tout à fait

d'accord » faisant un total cumulé de 80%, nous pouvons déduire que cette pratique connaît un véritable succès notamment lors de la période de crise pandémique et donc très bien intégrée au niveau des filiales.

3.7.5. Les résultats statistiques inhérents au degré de centralisation des pratiques RH transférées

Cette nouvelle échelle de mesure construite à l'issue de l'analyse exploratoire menée s'inscrit dans une optique d'interprétation de trois items fortement corrélés. Bien que deux pratiques RH semblent incohérents en termes de degrés de satisfaction exprimés par les cadres qui en sont bénéficiaires, leur point commun demeure lié au degré de centralisation de ces pratiques de leurs sièges en matière du transfert des pratiques RH. Les items liés à cette échelle montrent clairement que le choix entre la centralisation et la décentralisation des pratiques RH relève des décisions des sièges des filiales des multinationales et des particularités locales des filiales. Il s'agit aussi de la forte volonté des collaborateurs d'y adhérer.

Tableau 94: Statistiques descriptives de la conformité aux règles formelles imposées par le siège

DI 1	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
Je déploie les pratiques RH pour l'unique volonté de me conformer aux règles formelles imposées par le siège	1	24.3	24.3	2.671	1.354
	2	28.6	52.9		
	3	14.3	67.1		
	4	21.4	88.6		
	5	11.4	100		

En faisant la somme des deux fréquences « pas du tout d'accord » et « plutôt pas d'accord », nous obtenons un pourcentage de 52% qui déploient les pratiques RH pour des raisons autres que la conformité aux règles formelles imposées par leurs sièges. Le déploiement de ces pratiques peut être expliqué par la volonté de bénéficier des nouvelles pratiques ayant des retombées positives sur leurs parcours professionnels ou leur attribuant plusieurs avantages concourant à leur motivation. Autrement dit, c'est par conviction et non pas par obligation qu'ils adoptent les pratiques RH transférées.

**Tableau 95: Statistiques descriptives de satisfaction à l'égard de la pratique
« la reconnaissance »**

DI 10	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
J'approuve un fort degré de satisfaction aux pratiques relatives à la reconnaissance	1	0	0	4.114	0.898
	2	4.3	4.3		
	3	22.1	26.4		
	4	31.4	57.9		
	5	42.1	100		

Les résultats du tableau ci-dessus traduisent l'ultime satisfaction de nos répondants à l'égard de la pratique « la reconnaissance » en enregistrant un pourcentage de 42.1% de réponses « tout à fait d'accord » et de 31.4 % de réponses « plutôt d'accord ». Nous pouvons déduire un taux de d'opinions positives atteignant 73.5 % de l'ensemble d'affirmations de nos enquêtés prouvant ainsi leur intégration de cette pratique.

Tableau 96: Statistiques descriptives de satisfaction à l'égard de la pratique « Insertion des personnes handicapées »

DI 11	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
J'approuve un fort degré de satisfaction aux pratiques relatives à l'insertion des personnes handicapées	1	54.3	54.3	1.550	0.723
	2	39.3	93.6		
	3	5	98.6		
	4	0	0		
	5	1.4	100		

Les résultats peuvent admettre une insatisfaction claire des cadres enquêtés pour ce qui concerne la pratique « insertion des personnes handicapées. Un pourcentage cumulé de 93.6% explique un faible intérêt accordé à cette pratique en termes de transfert et d'embauche de cette catégorie d'employés tout en respectant les critères à prendre en compte par le département RH. Cette pratique n'atteint même pas le stade d'implantation impliquant son déploiement selon les normes établies par les sièges des filiales des multinationales hôtelières.

3.7.6. Les résultats statistiques inhérents à la relation transfert des pratiques RH-développement d'une relation durable au sein des filiales

L'interprétation des scores obtenus dans la dernière échelle se veut fondée sur le lien qu'entretiennent le transfert des pratiques RH et la fidélisation des collaborateurs des filiales des multinationales marocaines. Pour ce faire, nous avons retenu suite à la suppression d'un item trois variables manifestes considérées comme étant des indicateurs clés de mesure de la relation durable dont le transfert des pratiques RH peut être une cause directe.

Tableau 97: Statistiques descriptives de souhait de transfert permanent des pratiques RH en provenance des sièges

TRD 1	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
Je souhaite que toutes les pratiques RH de ma filiale soient toujours transférées en provenance du siège	1	0	0	4.271	0.846
	2	1.4	1.4		
	3	21.4	22.9		
	4	25.7	48.6		
	5	51.4	100		

A la lecture de ces résultats, nous pouvons déduire une bonne perception des pratiques RH transférées par leurs sièges en exprimant des souhaits de transfert de l'ensemble des pratiques vers leurs filiales. Ces opinions positives sont observées chez plus de trois-quarts des cadres enquêtés répondant positivement aux modalités « plutôt d'accord » (25.7%) et « tout à fait d'accord » avec un pourcentage très significatif de 51.4 %. Ces scores élevés traduisent l'ultime volonté des participants de généraliser le transfert pour toute l'offre RH des filiales.

Tableau 98: Statistiques descriptives de développement de sentiment d'appartenance grâce aux pratiques RH transférées

TRD 2	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
Mon sentiment d'appartenance se développe grâce aux pratiques RH transférées	1	0	0	3.636	0.953
	2	13.6	13.6		
	3	29.3	42.9		
	4	37.1	80		
	5	20	100		

Les résultats témoignent de développement d'un sentiment d'appartenance à l'issue de 57.1% d'opinions positives données à ce propos avec un taux de réponses afférentes à plutôt d'accord de 37.1%. Ces déclarations montrent qu'il fait bon travailler au sein de leurs filiales pour ces cadres enquêtés. Toutefois, nous retrouvons d'autres opinions qui sont partiellement en désaccord (13.6%) ou neutres (37.1%) envers ce sentiment.

Tableau 99: Statistiques descriptives de maintien du travail longtemps dans la filiale de la multinationale hôtelière

TRD 4	Scores	Pourcentage	Pourcentage cumulé	Moyenne	Ecart type
J'envisage de travailler longtemps dans la filiale de cette multinationale hôtelière	1	10	10	3.550	1.321
	2	14.3	24.3		
	3	16.4	40.7		
	4	29.3	70		
	5	30	100		

Avec 59.3 % d'opinions positives constituant le cumul de réponses « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord », nous pouvons remarquer une confiance modérée pour l'avenir professionnel des cadres enquêtés au sein de leurs filiales. En revanche, avec près de 40% d'opinions négatives, ces derniers sont en attente de plus d'actions de transferts des pratiques RH plus innovantes et similaires à des contextes internationaux favorables les incitant davantage à poursuivre leurs carrières dans leurs filiales respectives.

Avant de passer à l'analyse par la méthode des équations structurelles, il s'avère judicieux de signaler d'après les tableaux ci-dessus que les écarts-types sont très inférieurs par rapport à leurs moyennes. Cela signifie que les observations des items ne sont pas dispersées. Ces résultats expliquent aussi une homogénéité de réponses fournies par les cadres enquêtés.

3.8 Les résultats de l'étude confirmatoire

Dans cette section, notre principal intérêt est d'analyser deux études complémentaires à savoir l'analyse factorielle confirmatoire liée au modèle de mesure et la modélisation en équations structurelles permettant de valider le modèle structurel, de tester les hypothèses et d'obtenir le modèle final. Pour réaliser ces études, nous utilisons le logiciel SPSS AMOS version 21 comme l'un des logiciels les plus performants en matière de modélisation des équations structurelles. Les résultats de ces études sont analysés en détails dans les lignes qui suivent.

3.8.1. La qualité d'ajustement, la fiabilité et la la validité des échelles de mesure

L'estimation du modèle de mesure est une étape incontournable succédant à l'analyse factorielle exploratoire et précédant l'application des méthodes des équations structurelles. Il est jugé nécessaire d'examiner les propriétés psychométriques des mesures utilisées en les comparant aux valeurs d'acceptabilité des indices communément admis par les statisticiens. Dans la même veine, l'ensemble des relations entre les variables latentes et les variables manifestes doivent être conformes aux critères de validité et de fiabilité des échelles de mesure. Pour obtenir ces résultats, une analyse factorielle confirmatoire est réalisée afin de d'ajuster et de valider les modèles de mesures appropriés à chacune des quatre échelles de notre étude.

3.9 L'échelle du rôle du marketing RH dans l'adoption des pratiques RH transférées

Avant de procéder à l'examen psychométrique de notre échelle, il convient de rappeler le regroupement de 12 items dans un seul facteur unique suite aux résultats générés par l'AFE.

Tableau 100: Composantes de l'échelle 1 après la purification

Codes	Intitulés des items
MRH 1	-Je dispose des informations nécessaires à l'assimilation et au déploiement des pratiques RH transférées
MRH 2	-Je juge détenir les capacités suffisantes pour assimiler et appliquer les pratiques RH transférées
MRH 3	-La filiale met à ma disposition des personnes ressources et des pratiques RH facilitant l'acquisition des connaissances
MRH 4	-L'ambiance dans notre filiale permet d'améliorer le climat du transfert des pratiques RH
MRH 5	-Les pratiques RH transférées et dont je bénéficie sont conçues comme une récompense de mes performances au travail
MRH 6	-La culture organisationnelle favorise l'appréhension des pratiques RH transférées
MRH 7	-La rétention des pratiques RH transférées est motivée par l'apprentissage interculturel
MRH 8	-L'intégration des principes de la RSE contribue à adhérer aux pratiques RH transférées
MRH 9	-La pertinence des connaissances transmises est un critère déterminant de l'attractivité des pratiques RH transférées
MRH 10	-Le développement des compétences me pousse énormément à m'engager dans les pratiques RH transférées
MRH 11	-Les motivations financières doivent être prises en considération pour m'investir dans les pratiques RH transférées
MRH 12	-Les motivations non financières jouent un rôle important dans l'adoption des pratiques RH transférées

Afin d'examiner notre modèle de mesure, nous nous basons sur les indices d'ajustement du modèle de base et des modèles alternatifs. Pour obtenir un modèle de mesure bien ajusté aux données, nous avons dû apporter des modifications jusqu'à obtenir le modèle alternatif

répondant le mieux aux valeurs et ajustant correctement les données. Ces modifications portent sur :

- ✓ Une covariance entre les erreurs 10 et 3 des items MRH 3 et MRH 10 (modèle alternatif 1)
- ✓ Ajout des covariances entre les erreurs 2 et 3 des items MRH 10 et MRH 11, des erreurs 9 et 10 des items MRH 3 et MRH 4, des erreurs 12 et 8 des items MRH 1 et MRH 5 et des erreurs 10 et 5 des items MRH 3 et MRH 8 (modèle alternatif 3)
- ✓ L'ajout des covariances signalées et la suppression de l'item MRH 7 (modèle alternatif 3)

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons les différents indices d'ajustement du modèle de base et des trois modèles alternatifs.

Tableau 101: Propriétés psychométriques de l'échelle « rôle du marketing RH dans l'adoption des pratiques RH transférées »

Indice	Valeurs du modèle de base	Valeurs du modèle alternatif 1	Valeurs du modèle alternatif 2	Valeurs du modèle alternatif 3
GFI	0.838	0.870	0.891	0.930
AGFI	0.766	0.801	0.827	0.864
Chi-deux/dl	3.176	2.773	2.453	1.872
RMR	0.044	0.41	0.39	0.028
RMSEA	0.125	0.113	0.102	0.079
AIC	219.483	195.436	178.220	127.659
NFI	0.872	0.894	0.910	0.946
CFI	0.907	0.929	0.944	0.974
DECISION	Rejeté	Rejeté	Rejeté	Accepté

Il est à constater que les résultats obtenus en termes d'indices d'ajustement du modèle de mesure de l'échelle 1 s'améliorent davantage avec la proposition de chaque nouveau modèle alternatif. Comme signalé dans les décisions, le modèle de base et les deux premiers modèles alternatifs sont rejetés au profit du modèle alternatif 3 qui présente des indices de mesures les plus conformes aux valeurs d'ajustement requises. Pour ce qui est χ^2/ddl , il est satisfaisant puisqu'il est inférieur à 3 avec une valeur enregistrant 1.872. Ainsi, l'indice GFI est supérieur à 0.90 avec une valeur de 0.930 tout comme l'AGFI qui dépasse le coefficient de 0.80 avec une valeur de 0.864. Dans la même lignée, l'indice RMSEA est jugé dans les normes en obtenant une valeur de moins de 0.8 de 0.079. De même, c'est le modèle alternatif 3 qui offre

la plus petite valeur de l'AIC (127.659) en comparaison avec les autres modèles du tableau. Pour ce qui est indices NFI et CFI, ils sont tous les deux satisfaisants en obtenant respectivement des valeurs de 0.946 et de 0.974 qui sont supérieures à l'estimation 0.9 souhaitée.

Figure 79: Le modèle de mesure initial de l'échelle MRH

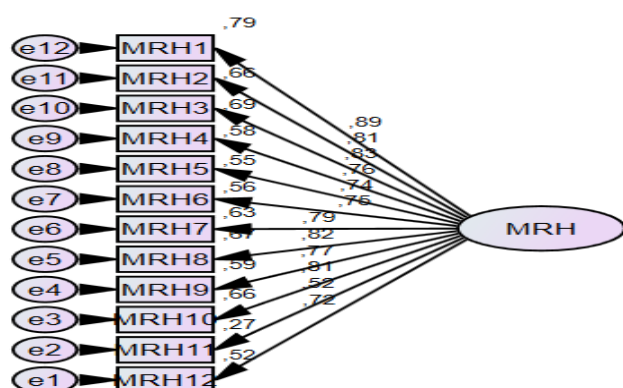
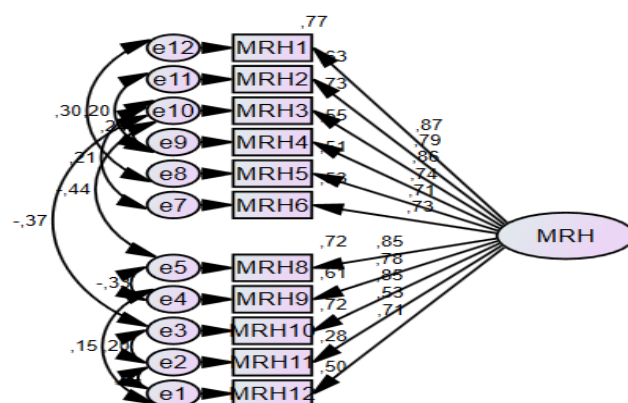


Figure 80: Le modèle de mesure retenu de l'échelle MRH



A la lumière des modèles de la figure ci-dessus, la suppression de l'item 7 « la rétention des pratiques RH est motivée par l'apprentissage interculturel » a rendu le modèle alternatif 3 le plus approprié après l'ajout de plusieurs covariances.

Pour ce qui est fiabilité de la cohérence interne, elle semble très significative en obtenant une valeur de 0.94. Concernant la validité convergente, nous observons une significativité du test de Student en termes de contributions factorielles supérieures à 1.96 au seuil de 0.001. Nous avons utilisé aussi le test de Fornell et Larker (1981) pour calculer la variance totale expliquée (l'AVE). En effet, les résultats du test prouvent la relation entre les items et la variable latente en respectant la norme fixée à une valeur égale ou supérieure à 0.5 (l'AVE = 0.62).

3.10 L'échelle de la capacité d'absorption des pratiques RH transférées

D'après les résultats de l'AFE, la deuxième échelle a été subdivisée en deux dimensions latentes nommées respectivement « forte capacité d'absorption » à 4 items (CAP 2, CAP 3, CAP 4, CAP 5) et « faible capacité d'absorption » à trois items (CAP 1, CAP 6 et CAP 7).

Tableau 102: Composantes de l'échelle 2 après la purification

Codes	Intitulés des items
CAP 1	-Généralement, je maîtrise toutes les connaissances liées aux formations et je les mets en exergue dans mon quotidien professionnel
CAP 2	- Généralement, j'approuve un fort degré d'appropriation aux pratiques relatives à l'approche genre
CAP 3	- Généralement, j'assimile toutes les connaissances relatives à l'insertion des personnes handicapées
CAP 4	- Généralement, j'accorde une forte capacité d'assimilation aux pratiques relatives à l'équilibre vie professionnelle-vie privée
CAP 5	- Généralement, j'intègre et j'applique toutes les connaissances afférentes à l'empowerement
CAP 6	- Généralement, j'assimile et j'utilise toutes les pratiques inhérentes à la reconnaissance
CAP 7	- Généralement, j'acquiers et j'exploite toutes les connaissances associées à la sécurité du personnel

Pour conduire une analyse factorielle confirmatoire, le modèle alternatif est comparé avec le modèle de base en vue de retenir celui qui répond le plus à la qualité d'ajustement du modèle de mesure. La modification que nous avons apportée est par rapport à la suppression de deux items (CAP 1 et CAP 2) pour améliorer l'ajustement du modèle de mesure aux données.

Tableau 103: Propriétés psychométriques de l'échelle « la capacité d'absorption des pratiques RH transférées »

Indice	Valeurs du modèle de base	Valeurs du modèle alternatif 1
GFI	0.892	0.975
AGFI	0.767	0.905
Chi-deux/dl	5.114	2.244
RMR	0.054	0.018
RMSEA	0.172	0.095
AIC	96.477	93.754
NFI	0.866	0.975
CFI	0.887	0.986
DECISION	Rejeté	Accepté

Le modèle alternatif 1 se base sur l'élimination de deux items CAP 1 et CAP 3 en raison d'existence des scores faibles et des coefficients de corrélation multiples <0.5. Il possède des indices d'ajustement satisfaisants en termes de GFI > 0.90 et d'AGFI >0.80 avec des valeurs enregistrant respectivement 0.975 et 0.905. Ainsi, l'indice χ^2/ddl est égal à 2.244, ce qui est inférieur à 3. L'indice RMR semble très proche de 0 avec une valeur de 0.018. Pour ce qui concerne l'indice RMSEA, il indique une valeur de 0.095, ce qui est proche des mesures situées entre 0.08 et 0.06. Pour les indices NFI et CFI, ils sont tous les deux supérieurs à 0.90. Enfin, le critère AIC est également retenu grâce à la plus petite valeur obtenue parmi les deux modèles comparés estimée à 93.754.

Figure 82: Le modèle initial de l'échelle CAP

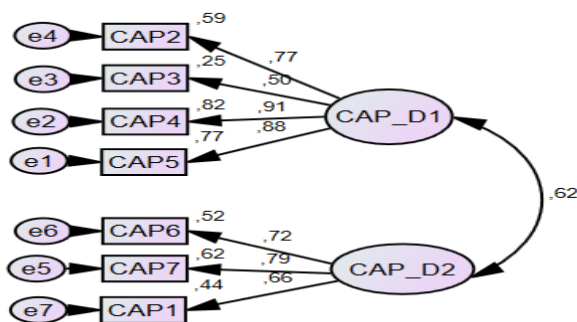
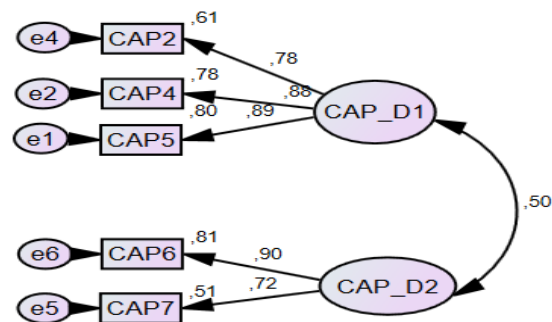


Figure 81 : Le modèle retenu de l'échelle CAP



Suite à la suppression des items préalablement cités supra, nous gardons les deux facteurs retenus dans l'analyse factorielle exploratoire mais cette fois avec des items manquants. Ainsi, la fiabilité de la cohérence interne est assurée en obtenant une valeur de 0.90 pour le premier facteur et de 0.88 pour le deuxième facteur. Concernant la validité convergente, le test de Student associé aux contributions factorielles est très significatif en obtenant des valeurs supérieures à 1.96 au seuil de 0.001. De même, Cette nouvelle échelle de mesure est aussi validée en obtenant des mesures des critères de validité satisfaisants en termes d'AVE d'une valeur de 0.782 pour la première dimension et de 0.66 pour la deuxième dimension.

3.11 L'échelle du degré d'institutionnalisation des pratiques RH par les collaborateurs des filiales

Les résultats de l'AFE ressortent une structure factorielle à deux dimensions concernant la troisième échelle de mesure. Il s'agit des items DI 2 à DI 9 et DI 12 pour le premier facteur « le degré de centralisation des pratiques RH transférées » et des items DI 1, DI 10 et DI 11 pour le deuxième facteur et « le degré d'institutionnalisation des pratiques RH transférées ».

Tableau 104: Composantes de l'échelle 3 après la purification

Codes	Intitulés des items
DI 1	- Je déploie les pratiques RH pour l'unique volonté de me conformer aux règles formelles imposées par le siège
DI 2	- Mon intention d'apprendre est manifestée en m'engageant envers les nouvelles pratiques RH transférées
DI 3	- Je développe un attachement psychologique aux pratiques RH transférées
DI 4	- Je conçois une certaine dépendance envers les pratiques RH adoptées
DI 5	- Ma reconnaissance est énorme envers le département RH de la filiale
DI 6	- J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux formations transférées
DI 7	-J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à l'équilibre vie professionnelle-vie privée
DI 8	-J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à l'approche genre
DI 9	-J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à l'empowerment
DI 10	-J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à la reconnaissance
DI 11	-J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à l'insertion des personnes handicapées
DI 12	-J'approuve un fort degré de satisfaction par rapport aux pratiques relatives à la sécurité du personnel

Pour nous rassurer de la qualité d'ajustement du modèle de mesure aux données, nous avons procédé à la comparaison de deux modèles de mesures alternatifs en addition au modèle de mesure de base à savoir :

- ✓ Le modèle alternatif 1 de deux variables latentes en supprimant les items DI1, DI7 et DI 8
- ✓ Le modèle alternatif 2 composé d'une seule variable latente avec l'ajout des covariances et la suppression de trois items (DI 1, DI 7, DI 8 et DI 11) pour améliorer l'ajustement du modèle de mesure de cette échelle aux données.

Les raisons de suppression des items se rapportent à des indicateurs disposant des coefficients de corrélation multiple $< 0,3$. En effet, malgré la suppression des trois items afférents au modèle alternatif 1 et l'ajout des associations entre les erreurs 7 et 8 des items DI9 et DI12, les erreurs 2 et 3 des items 3 et 4 et les erreurs 3 et 11 des items DI4 et DI11, nous constatons que l'ajustement du modèle de mesure est loin de se conformer aux critères de mesure requis.

Le test du modèle nous a amené à remonter le seul item restant (DI 10) dans le premier facteur et de supprimer l'indicateur DI 8 qui présente un faible coefficient de corrélations multiple (0.304). Aussi, l'association entre les erreurs 7 et 8 des items DI9 et DI12 a été supprimée et a été remplacée par l'ajout d'une association entre les erreurs 4 et 5 des items 5 et 6 et les erreurs 5 et 8 des items 6 et 9. Pour comparer les valeurs présentant les meilleurs indices d'ajustement du modèle de mesure aux données, l'analyse factorielle confirmatoire nous fournit les résultats résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 105: Propriétés psychométriques de l'échelle « degré d'institutionnalisation des pratiques RH par les collaborateurs des filiales »

Indice	Valeurs du modèle d'origine	Valeurs du modèle alternatif 1	Valeurs du modèle alternatif 2
GFI	0.805	0.927	0.962
AGFI	0.713	0.863	0.915
Chi-deux/dl	4.397	2.156	1.384
RMR	0.073	0.031	0.025
RMSEA	0.156	0.091	0.053
AIC	283.051	93.754	62.152
CAIC	381.592	176.529	140,985
NFI	0.802	0.948	0.976
CFI	0.838	0.971	0.993
DECISION	Rejeté	Rejeté	Accepté

D'après les résultats relatifs aux valeurs des modèles proposés dans le tableau, il est indubitable que le modèle alternatif 2 est celui qui est le mieux ajusté aux données. Le χ^2/ddl est égal à 1.384 et donc ne dépassant pas le seuil de 3 comme recommandé. Ainsi, les autres indices GFI et AGFI sont tous les deux supérieurs à 0.9. De même, le RMR est proche de 0 avec une valeur de 0.025. L'indice RMSEA est aussi satisfaisant car il est égal à 0.053 car sa valeur doit être inférieure à l'intervalle 0.08 à 0.06. L'AIC est également acceptable en obtenant la plus petite valeur (AIC=62.152) parmi les trois modèles comparés. Les indices NFI et CFI semblent également très satisfaisant en obtenant des valeurs supérieures à 0.9.

Figure 84: Modèle de mesure initial de l'échelle DI

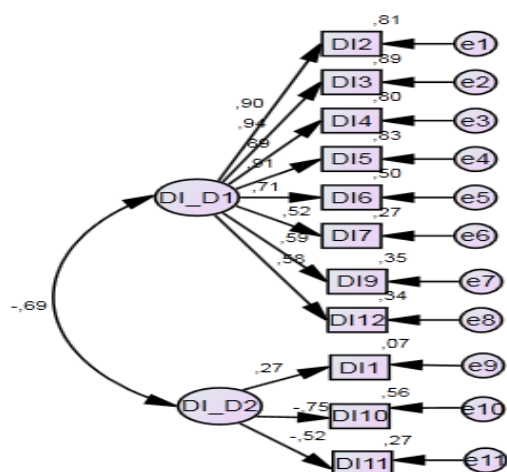
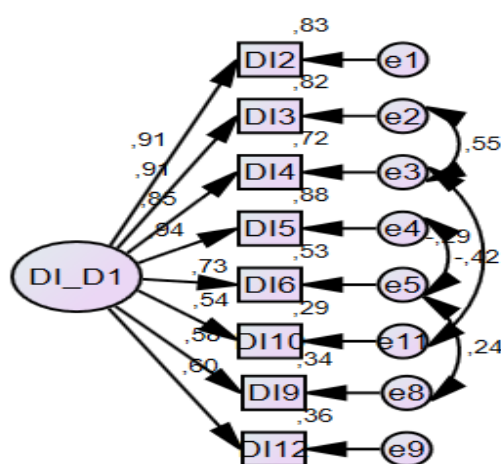


Figure 83: Modèle de mesure retenu de l'échelle DI



En examinant la validité et la fiabilité du modèle de mesure retenu, nous obtenons des critères satisfaisants. Pour ce qui est fiabilité de la cohérence interne, elle est également vérifiée et enregistre une valeur de 0.92, ce qui excède le seuil de 0.7 recommandé. S'agissant du t de Student lié à la validité convergente, la valeur répond bien aux normes puisque ses contributions factorielles dépassent le seuil de 1.96 au seuil de 0.001. Ainsi, l'AVE est égal à 0.61, ce qui est supérieur au seuil estimé à 0.5.

Enfin, l'analyse factorielle confirmatoire nous a permis de valider notre troisième échelle de mesure après le maintien de 8 items parmi 12 items (DI 2, DI 3, DI 4, DI 5, DI 6, DI 9, DI 10 et DI 12) en un seul facteur unique.

3.12 L'échelle de la relation transfert des pratiques RH-développement d'une relation durable au sein des filiales

Les résultats de l'AFE ont fait apparaître le regroupement des items en un facteur unique et la nécessité de la suppression de l'item TRD3 à l'issue du test de la fiabilité. Suite à sa

suppression, nous n'avons conservé que trois items représentant le modèle d'origine de cette échelle.

Tableau 106: Composantes de l'échelle 4 après la purification

Codes	Intitulés des items
TRD 1	-Je souhaite que toutes les pratiques RH de ma filiale soient toujours transférées en provenance du siège
TRD 2	-Mon sentiment d'appartenance se développe grâce aux pratiques RH transférées
TRD 4	J'envisage de travailler longtemps dans la filiale de cette multinationale hôtelière

Pour améliorer la qualité d'ajustement du modèle de mesure aux données, nous préconisons les deux modèles alternatifs suivants :

- ✓ Un modèle où nous ajoutons l'item TRD 3
- ✓ Un modèle assurant une covariance entre les erreurs 27 et 28 des items TRD 1 et TRD 2

Nous présentons dans le tableau ci-dessous les indices d'ajustement du modèle de mesure de base et nous le comparons avec ceux obtenus en testant les deux modèles alternatifs proposés.

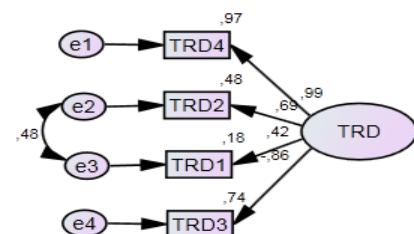
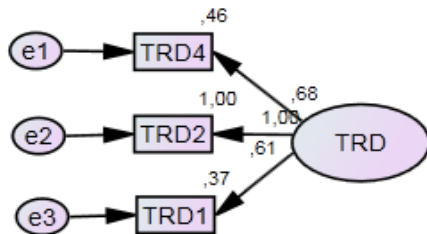
Tableau 107: Propriétés psychométriques de l'échelle « la relation transfert des pratiques RH-développement d'une relation durable au sein des filiales »

Indice	Valeurs du modèle d'origine	Valeurs du modèle alternatif 1	Valeurs du modèle alternatif 2
GFI	dl (degré de liberté)=0 Chi-deux=0 Donc la probabilité pour accepter ou rejeter le modèle n'est pas définie	0.900	0.998
AGFI		0.498	0.982
Chi-deux/dl		17.028	0.490
RMR		0.072	0.008
RMSEA		0.340	0.000
AIC		50.056	18.490
NFI		0.896	0.998
CFI		0.900	1.000
DECISION	Rejeté	Rejeté	Accepté

Avec les trois items retenus suite à l'évaluation de la fiabilité de l'alpha de Cronbach de l'étude exploratoire, nous avons obtenu un degré de liberté nul. En rejetant l'hypothèse de fiabilité et en ajoutant l'item TRD 3 « je souhaite changer de groupe hôtelier », l'ajustement du modèle de mesure est davantage amélioré. Force est de constater que les mesures du modèle alternatif 2 permettent de mieux améliorer le modèle de mesure de notre quatrième échelle. Les critères GFI et AGFI fournissent un excellent ajustement aux données en étant supérieurs à 0.90 (GFI=0.998) et à 0.80 (AGFI= 0.982). Les autres propriétés

psychométriques semblent aussi très satisfaisantes ($\chi^2/ddl=0.490$), ce qui est inférieur à 3. Ainsi, le RMR= 0.008, ce qui est très proche de 0 et l'AIC obtient la plus petite valeur de 18.490 en comparaison avec celle obtenue dans le modèle alternatif 1. Ainsi, les mesures des critères NFI et CFI sont excellentes en excédant la valeur requise de 0.90.

Figure 86: Modèle de mesure initial pour TRD **Figure 85: Modèle de mesure retenu pour l'échelle TRD**



Pour valider le modèle alternatif 2, il convient de calculer les mesures obtenues en termes de de fiabilité et de validité. Pour ce qui est fiabilité, elle est significative en obtenant une valeur de 0.76. Concernant la validité, le test de Student associé aux contributions factorielles est très significatif en obtenant des valeurs supérieures à 1.96 au seuil de 0.001. Sachant que l'AVE doit être supérieure à 0.5, nos résultats respectent parfaitement ce critère (l'AVE=0.60). De plus, les croisements entre les variables latentes indiquent des coefficients de corrélation moins élevés que lorsqu'on croise la variable latente TRD afférente à cette échelle.

3.13 La validité discriminante des variables latentes et la validation des échelles de mesure

Les résultats obtenus en termes de validité discriminante de l'ensemble des variables latentes paraissent conformes au test de Fornell et Larcker (1981). Elle est assurée en obtenant des racines carrées des AVE situées sur la diagonale en enregistrant des valeurs supérieures aux carrées des corrélations avec chacune des autres variables latentes.

Tableau 108: La validité discriminante de l'ensemble des variables latentes

Les variables latentes		MRH	CAP_D1	CAP_D2	DI	TRD
Echelle 1	MRH	0,791	0,614	0,719	0,676	0,609
Echelle 2	CAP_D1	0,614	0,871	0,467	0,65	0,566
	CAP_D2	0,719	0,467	0,894	0,714	0,69
Echelle 3	DI	0,676	0,65	0,714	0,786	0,67
Echelle 4	TRD	0,609	0,566	0,69	0,67	0,776

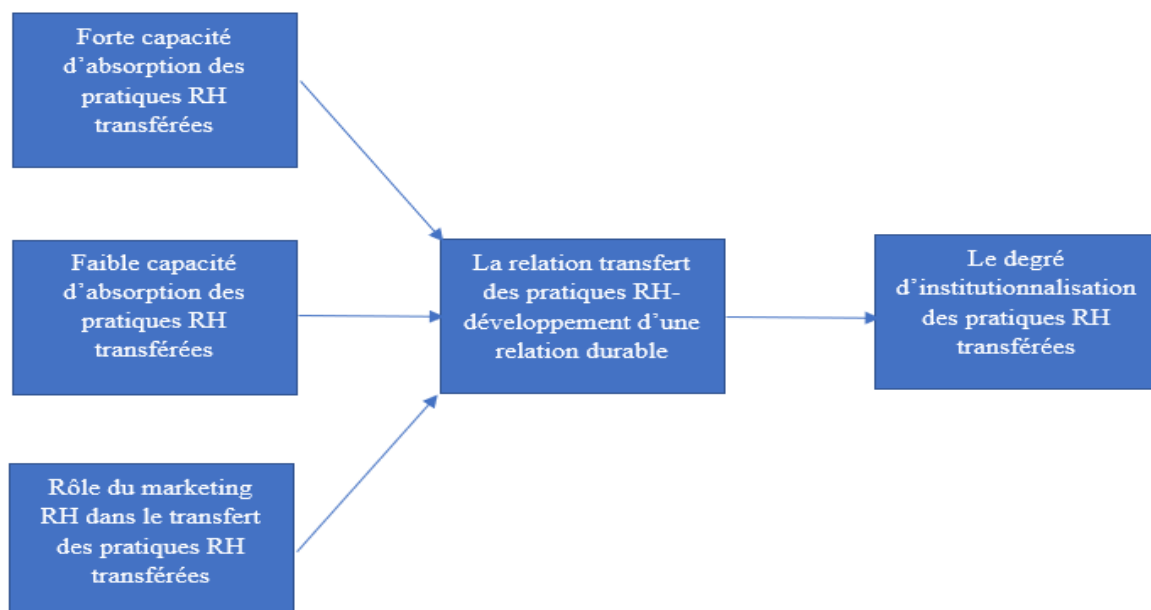
D'après les résultats afférents à la fiabilité et à la validité de chacune des échelles de mesures, la validation des quatre échelles de mesures est obtenue par le biais des modifications suivantes en termes d'items éliminés et exclus du test des hypothèses relatif au modèle structurel :

- La suppression de l'item MRH 7 afférent à l'échelle 1.
- La suppression des items CAP 1 et CAP 3 associés à l'échelle 2.
- Le maintien de 8 items parmi 12 items (DI 2, DI 3, DI 4, DI 5, DI 6, DI 9, DI 10 et DI 12) en un seul facteur unique inhérent à l'échelle 3.
- L'ajout de l'item TRD 3 lié à l'échelle 4.

3.13.1. Les résultats de la modélisation en équations structurelles

Après avoir vérifié la qualité d'ajustement, la fiabilité et la validité des échelles de mesure par le biais d'une analyse factorielle confirmatoire, nous présentons les résultats du modèle structurel justifiant la validation ou l'infirmité des hypothèses émises. Comme nous l'avons souligné précédemment, nous jugeons approprié d'analyser les effets directs séparément des effets indirects afin d'obtenir des résultats plus représentatifs des relations entretenues entre les variables latentes étudiées avec un moindre risque d'erreurs. Cette segmentation entre les effets directs et indirects favorise l'estimation des rôles joués par chacune des variables du modèle structurel (Preacher et Hayes, 2008). A ce titre, deux effets ont été distingués à savoir les effets directs et de modération après avoir retenu cinq variables latentes exploitées dans le modèle structurel. Ces dernières portent sur le degré d'institutionnalisation, la forte capacité d'absorption, la faible capacité d'absorption, le marketing RH et la relation transfert des pratiques RH-développement d'une relation durable avec les collaborateurs des filiales des multinationales.

Figure 87: Le modèle structurel



Source : Elaboré par nos propres soins

3.14 Le test des hypothèses du modèle structurel à effets directs

L'étude des relations entre les hypothèses présentant des effets directs a pour ultime objectif de tester dans quelle mesure les variables explicatives agissent sur la variable à expliquer. Le tableau ci-dessous fournit des statistiques permettant de mesurer la significativité des relations structurelles obtenues.

Tableau 109: Résultats des effets directs testés

Relations directes	Corrélation (r)	Régression standardisée (β)	CR (t de Student)	f^2	Décision
H1 - Le degré d'institutionnalisation des pratiques RH transférées est directement lié au rôle que joue le marketing RH dans l'adoption de ces pratiques.	0.833***	0,67***	9.148	6.5	Acceptée
H2-Le degré d'institutionnalisation des pratiques RH transférées est directement lié à la faible capacité d'absorption par les collaborateurs de la filiale.	0.547***	0,193***	3,637	0.5	Acceptée
H3-Le degré d'institutionnalisation des pratiques RH transférées est directement lié à la forte capacité d'absorption par les collaborateurs de la filiale.	0.424***	0,175***	4,673	1	Acceptée

***p-value<0.001

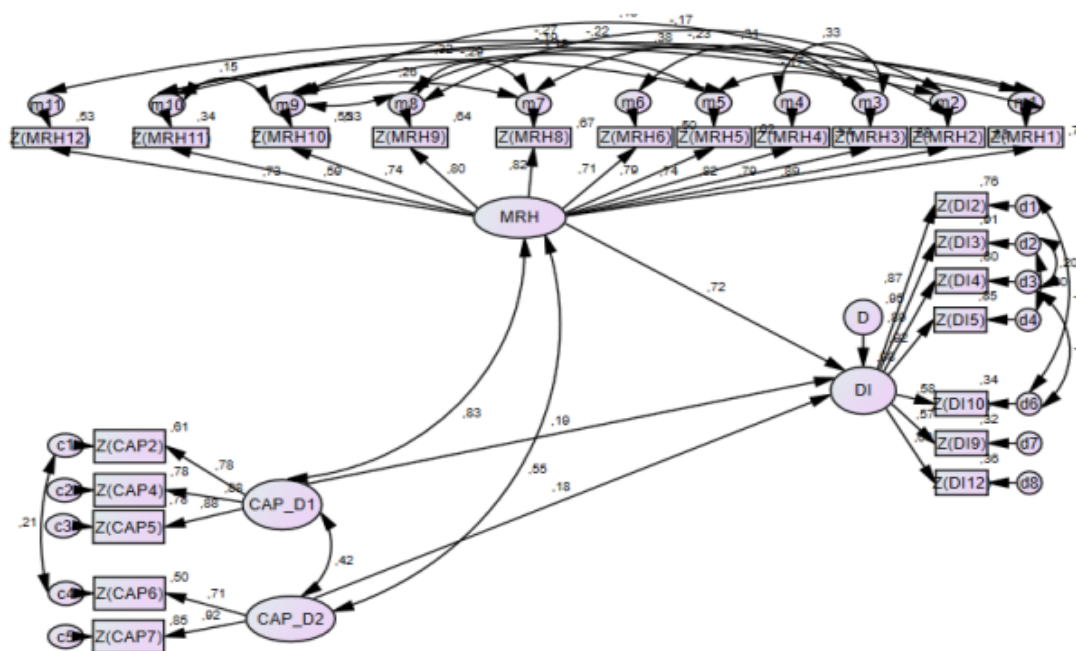
Le tableau indique que les trois relations directes existant entre la variable dépendante et les variables indépendantes sont significatives avec des différences remarquables en termes de force de relation. Pour la première hypothèse, les résultats révèlent une relation positive et forte entre la variable dépendante « degré d'institutionnalisation des pratiques RH » et la variable indépendante « rôle du marketing RH dans l'adoption des pratiques RH transférées ». En effet, les deux variables sont positivement corrélées ($r=0.833$, $p<0.001$). Le coefficient de régression standardisé est pour sa part très satisfaisant ($\beta =0.67$, $p<0.001$). Ainsi, le $CR=9,148>1.96$ et la p-value <0.05 semblent significatifs.

Les résultats de la deuxième hypothèse relative aux relations directes entre « le degré d'institutionnalisation des pratiques RH » et « la faible capacité d'absorption » laissent paraître des variables liées positivement avec un niveau de corrélation acceptable ($r=0.547$,

$p < 0.001$). Ainsi, le coefficient de régression est faible mais indique une relation significative ($\beta = 0.193$, $p < 0.001$) appuyée par la valeur t de Student à l'ordre de 3.637 dépassant 1.96 au seuil de 5%.

Le test de la troisième hypothèse permet d'observer une corrélation positive mais légèrement associée entre la variable dépendante « degré d'institutionnalisation des pratiques RH » et la variable indépendante « forte capacité d'absorption » ($r = 0.424$) indiquant ainsi une relation significative au niveau de probabilité de l'erreur de 0.001. Il paraît également que la forte capacité d'absorption n'a qu'une faible influence sur le degré d'institutionnalisation bien que la relation soit significative ($\beta = 0.16$, $p = 1.96$) en enregistrant une p -value < 0.05 .

Figure 88: Modèle structurel à effets directs



A la lumière de la figure du modèle structurel et suivant les recommandations de Roussel et al (2002), nous jugeons utile de préciser le pourcentage de la variance expliquée par les variables présentant des effets directs. Force est à remarquer une forte explication de la variable dépendante par la variable « marketing RH » avec un pourcentage de 73%. La variable « faible capacité d'absorption » n'explique la variable dépendante qu'avec un pourcentage de 19% tandis que seulement 18% est expliquée par la variable « forte capacité d'absorption ».

Afin de tester le pouvoir explicatif de notre modèle structurel, nous avons mesuré le coefficient de détermination (R^2), qui vaut 98%. Ce résultat excède amplement le seuil de

0.76 (Chin, 1998) indiquant un effet élevé d'explication de la variable dépendante par les variables indépendantes de notre modèle structurel.

Pour ce qui est force de l'effet observé des variables indépendantes sur la variable dépendante, nous remarquons des effets de grandes tailles supérieures à 0.35 pour toutes les relations directes soutenues par un fort coefficient de détermination (R^2). D'après les résultats du tableau ci-dessus, c'est la première hypothèse qui représente un effet très élevé ($f^2=6.5$), suivie de H2 ($f^2=1$) et de H3 ($f^2=0.5$). Ces résultats corroborent la force des relations entretenues entre les variables à effets directs expliquant ainsi leur acceptabilité et significativité.

3.15 Le test des hypothèses du modèle structurel à effets indirects

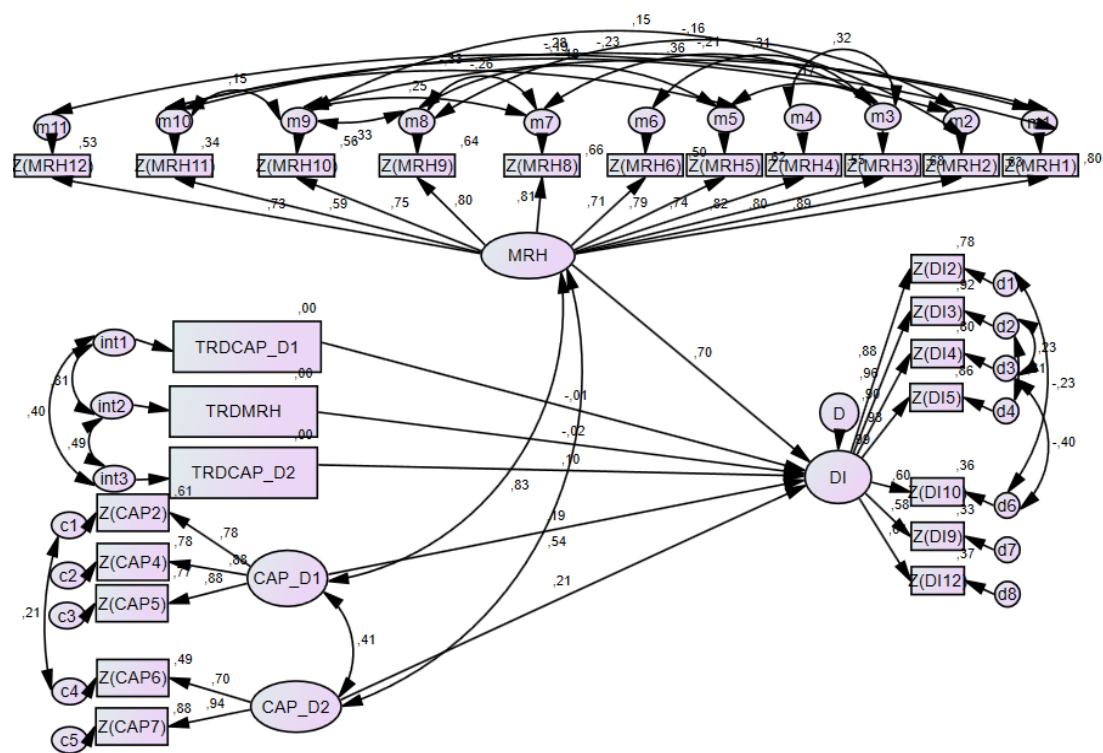
Dans ce qui suit, nous envisageons d'étudier l'effet d'une variable sur une autre par l'intermédiaire d'au moins d'une autre variable (Bollen et Stine, 1990). Il s'agit d'opter soit pour une variable médiatrice, modératrice ou de les combiner simultanément. Dans notre cas, nous disposons d'une seule variable intermédiaire de type modératrice que nous avons jugé nécessaire de la soumettre au test par le biais des fonctionnalités du logiciel SPSS Amos version 21 afin de tester et d'analyser les relations indirectes caractérisant notre modèle structurel.

Tableau 110: Le modèle structurel à effets indirects

Relations	Régression standardisée (β)	CR (t de Student)	f^2	Décision
-H4 : Le degré de développement d'une relation durable au sein de la filiale modère la relation entre le degré d'institutionnalisation des nouvelles pratiques RH transférées et leur forte capacité d'absorption.	0.094***	3,803	1	Acceptée
-H5 : Le degré de développement d'une relation durable au sein de la filiale modère la relation entre le degré d'institutionnalisation des nouvelles pratiques RH transférées et leur faible capacité d'absorption.	-0,16 (p-value=0.649)	-0,456	-	Rejetée
-H6 : Le degré de développement d'une relation durable au sein de la filiale modère la relation entre le degré d'institutionnalisation des nouvelles pratiques RH transférées et le Rôle du marketing RH dans leur adoption.	-0,005 (p-value=0,900)	-0,125	-	Rejetée

***p-value<0.001

Selon les données du tableau, une seule relation est significative parmi les trois hypothèses supposant des effets d'interaction suivant la procédure de Ping (1995, 1998). Après avoir obtenu les sommes respectives des indicateurs des variables indépendantes et de la variable dépendante basées sur des résultats non standardisés générés par l'AFC, nous avons obtenu des valeurs significatives pour la première hypothèse. Ainsi, le degré de développement d'une relation durable semble avoir un effet modérateur sur la relation entre le degré d'institutionnalisation des nouvelles pratiques RH transférées et leur forte capacité d'absorption. Une telle hypothèse est jugée acceptable en raison de sa conformité aux normes empiriques liées aux effets indirects d'un modèle structurel ($\beta = 0.16$, $p = 0.96$) en enregistrant une p -value < 0.05 .



La variance partagée de l'effet modérateur « forte capacité d'absorption » explique la variable dépendante d'un pourcentage de 9%. Bien que cette valeur soit faible, la relation de modération est significative. Dans la même optique, le coefficient de détermination (R^2) a augmenté de 1% en enregistrant une valeur de 99%. Cela démontre une forte capacité d'explication du degré d'institutionnalisation des pratiques RH par les variables indépendantes et la variable modératrice manifestée par la forte capacité d'absorption des pratiques RH transférées. De même, l'effet f^2 semble satisfaisant avec une valeur supérieure à

0.35 ($f^2=1$) témoignant de la force de l'effet de la forte capacité d'absorption sur le degré d'institutionnalisation des pratiques RH transférées.

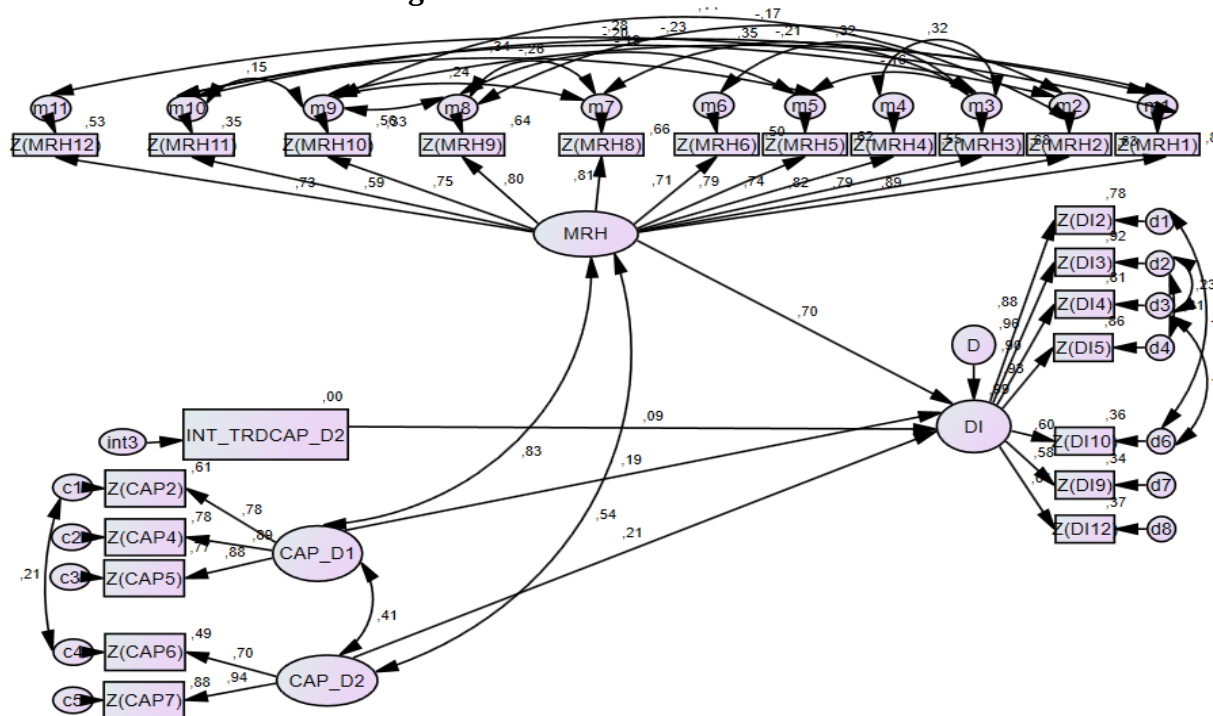
3.16 Le modèle final retenu :

A la lumière des résultats de l'AFE, l'AFC et des équations structurelles, notre modèle final illustre l'ensemble des relations maintenues dans notre modèle d'équations structurelles. Suite au test des effets directs et indirects, un nouvel éclairage est apporté au phénomène du transfert des pratiques RH en tirant les conclusions suivantes :

- Toutes les variables explicatives sont intimement liées (avec quelques nuances) à la variable à expliquer notamment le marketing RH qui exerce un effet très important sur le degré d'institutionnalisation des pratiques RH transférées. Les effets des variables indépendantes « la forte capacité d'absorption » et « la faible capacité d'absorption » sont aussi significatifs.

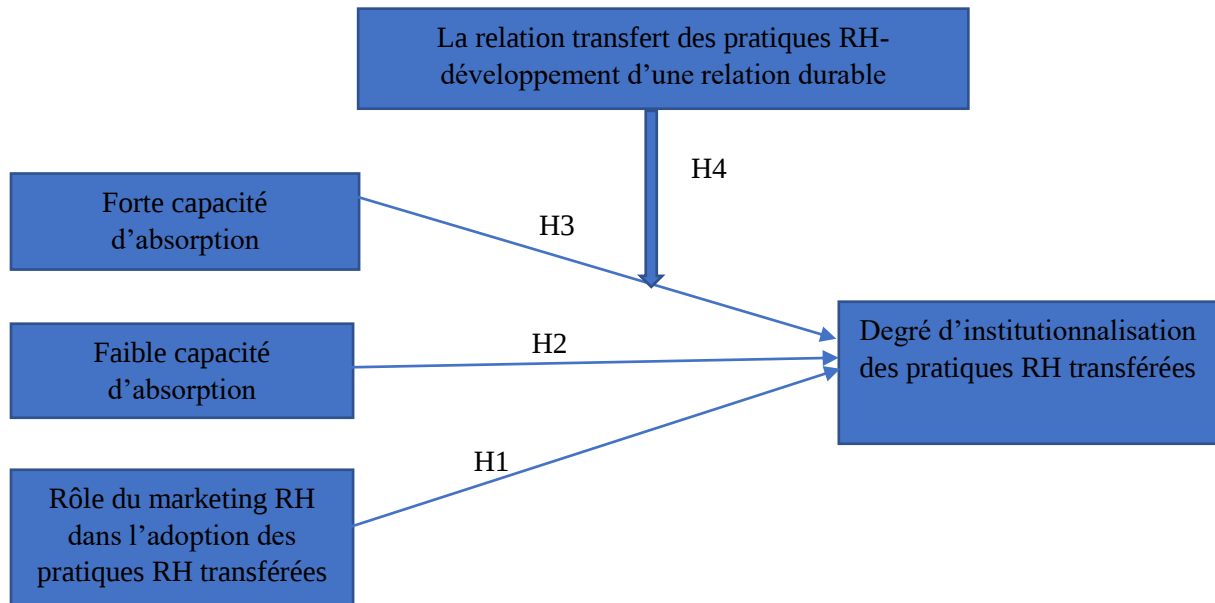
- Le seul effet modérateur est associé au degré de développement d'une relation durable qui accroît et renforce l'effet de la forte capacité d'absorption des pratiques RH transférées sur leur degré d'institutionnalisation. Les autres effets modérateurs liés à la faible capacité d'absorption et au rôle du marketing RH dans l'adoption des pratiques RH transférées ne sont pas donc acceptées en raison des résultats des tests inappropriés aux valeurs communément admises.

Figure 90: Modèle structurel final



Dans l'ensemble, quatre hypothèses sont validées dont trois liées aux effets directs et une afférente à l'effet de modulation testé. Ci-dessous un modèle plus simplifié de notre modèle structurel combinant les cinq variables retenues par notre étude quantitative.

Figure 91: Modèle final de l'étude quantitative



Source : Elaboré par nos propres soins

4. Discussion des résultats de l'étude quantitative

Compte tenu de la subjectivité des affirmations de nos répondants portant sur la réussite du processus du transfert, des réponses appropriées aux différents éléments constitutifs de notre problématique ne pourront être apportées que si nous discutons les résultats de l'enquête quantitative. Suivant ce raisonnement, nous procéderons dans un second temps à une analyse transversale et synthétique de l'ensemble des résultats obtenus en insistant sur le rôle crucial que joue l'étude quantitative dans l'évaluation de l'efficacité du transfert des pratiques RH.

La pertinence de la réalisation d'un baromètre d'opinion demeure liée à une complémentarité des données fournies par les DRH et les cadres bénéficiant directement des pratiques RH proposées. Il convient de rappeler que notre problématique soulève la question des rôles des relations sièges-filiales et du marketing RH dans la réussite du transfert des pratiques RH les plus impactées par des contextes locaux. Dans cette optique, nous nous intéressons à la confrontation des points d'intersection entre la revue de littérature, les résultats de l'enquête qualitative et de l'enquête quantitative pour ce qui a trait à l'offre marketing RH, la capacité d'absorption et le degré d'institutionnalisation de chacune des pratiques RH transférées.

4.1 Discussion des résultats de l'étude descriptive

D'après l'analyse des résultats de l'étude descriptive, les cadres enquêtés attestent que les pratiques RH transférées sont considérées comme une récompense aux performances au travail avec un pourcentage de 67.1% du total des répondants. En intégrant la motivation dans le processus du transfert, l'engagement envers les pratiques RH devient plus significatif. C'est au marketing RH qu'incombe la valeur perçue des pratiques par ses utilisateurs (Liger, 2004) bien qu'elles soient jugées pertinentes par 42.9% de la totalité des cadres enquêtés et que 28.6% sont plutôt d'accord. Plus encore, plus de 70% des cadres confirment plutôt ou entièrement leur accord avec les impacts des pratiques RH transférées sur le développement des compétences.

Malgré cette perception positive de la valeur des pratiques RH transférées, les cadres réclament leurs besoins en termes de motivation. Les statistiques montrent que les motivations financières représentent les sources de motivation les plus privilégiées par les collaborateurs avec 91% d'affirmations positives. Ces derniers recherchent plutôt des récompenses extrinsèques pour s'attirer vers les avantages offerts et adhérer aux pratiques RH transférées (H.Hall, 2002 ; W.M.McLure et S.Faraj, 2000 ; C.O'Dell et C.J. Grayson, 1998). Cela converge avec les propos des DRH liés aux récompenses offertes aux collaborateurs en fonction de leurs degrés d'engagement. Notons que ces pratiques attractives ne sont pas

transférées et que seules les filiales réactives qui s'occupent du choix des pratiques les plus adaptées aux besoins et aux attentes de leurs collaborateurs.

Ainsi, les facteurs motivationnels doivent être accompagnés d'une globalisation des valeurs des firmes pour développer le sentiment d'appartenance des collaborateurs (Sparrow et Coll, 2004). Or, seulement sept multinationales hôtelières qui sont engagées dans des projets phares selon les dires des DRH. Par conséquent, un pourcentage de 43.2% d'affirmations négatives est obtenu. Il est indubitable que les filiales détiennent une énorme responsabilité en termes de manque de diffusion des valeurs.

Parmi les facteurs motivationnels, c'est la disponibilité des personnes ressources ayant pour vocation de faire dissimiler les pratiques non routinisées (Evans et al, 2002). Les filiales ont aussi la charge de développer une capacité d'absorption des pratiques RH transférées. Des résultats décevants sont ressortis notamment en termes d'approche genre (64.3% entre les affirmations pas du tout d'accord et neutres), l'insertion professionnelle des personnes handicapées (84.3% des réponses pas du tout d'accord et plutôt pas d'accord), l'équilibre vie professionnelle-vie privée (42.8% seulement entre les affirmations plutôt d'accord et tout à fait d'accord) et l'empowerment avec une dominance des positions neutres en termes de sa capacité d'absorption. Pourtant, 54.2% des cadres affirment le rôle important des cadre locaux en termes d'acquisition des pratiques RH transférées. Par ailleurs, les pratiques RH les plus absorbées renvoient respectivement à la formation, à la sécurité du personnel et à la reconnaissance.

Dans une optique comparative, il paraît que les résultats relatifs aux degrés d'institutionnalisation obtenus dans les études qualitative et quantitative semblent cohérents. En effet, la disposition motivationnelle des cadres est traduite par plusieurs pourcentages significatifs liés à l'engagement (65.8 %) et à l'attachement psychologique (60%). Ces statistiques reflètent une tendance vers l'internalisation de certaines pratiques RH transférées. Cela rejoint les déclarations des DRH concernant le degré d'institutionnalisation le plus dominant pour les pratiques liées à la reconnaissance, la formation, la sécurité du personnel et l'empowerment dans six filiales. En outre, la dépendance envers les nouvelles pratiques atteignant un pourcentage de 52.8% représente une forte intégration de la formation et de la sécurité du personnel mais surtout à l'intégration des six pratiques transférées par quatre filiales (FMH 1, FMH 10, FMH 3 et FMH 7) selon les propos des DRH interviewés.

4.2 Discussion des résultats liés à l'analyse factorielle confirmatoire

Pour ce qui concerne l'efficacité du transfert des pratiques RH, les résultats de l'étude quantitative à l'issue du test des hypothèses du modèle structurel à effets directs corroborent ceux générés dans l'étude qualitative. En effet, il existe un fort lien entre le degré d'institutionnalisation des pratiques RH et le marketing RH. Cela dit, le marketing RH contribue significativement à la réussite du transfert. Cela a été constaté par les filiales les plus engagées dans les actions orientées marketing RH. Il paraît que ces dernières exercent un effet plus important que la faible ou la forte capacité d'absorption puisqu'elles résultent des efforts des pratiques attractives déployées pour la développer. Néanmoins, le test des hypothèses du modèle structurel à effets indirects montre que le développement d'une relation durable semble avoir un effet modérateur sur la relation entre le degré d'institutionnalisation des nouvelles pratiques RH transférées et leur forte capacité d'absorption.

Au final, une mise en comparaison des points d'intersection entre les propositions et les hypothèses de l'étude mixte doit être concrétisée par une présentation du modèle final de notre recherche doctorale à l'égard du sujet traité.

Les principales conclusions de la revue de littérature nous étaient utiles pour élaborer notre modèle conceptuel pris comme base pour notre enquête qualitative. De même, les thèmes de l'étude quantitative sont formulés à l'issue des résultats de l'étude qualitative.

Le recours à ces études a permis d'éclairer tous les tenants et les aboutissants du transfert des pratiques de GRH dans les filiales des multinationales. La combinaison des forces aide à mieux comprendre la problématique posée (Creswell et Plano Clark, 2011). Aux propositions s'ajoutent des hypothèses auxquelles des réponses à la problématique doivent être apportées. Au total, trois propositions sur quatre sont entièrement validées. De même, trois relations directes entre la variable dépendante et les variables indépendantes inhérentes aux hypothèses émises sont approuvées en plus d'une relation de modération démontrée.

```
graph LR; A[Particularités du contexte local de la filiale et importance accordée aux pratiques RH transférées (environnement externe)] --> B[Rôle du marketing RH dans l'adoption des pratiques RH transférées]; A --> C[Déterminants des relations siège-filiales caractérisant le processus du transfert des pratiques RH (environnement interne)]; C --> D[Faible capacité d'absorption]; C --> E[Forte capacité d'absorption]; B --> F[Efficacité du transfert des pratiques de GRH dans les filiales des multinationales]; D --> F; E --> F; G[La relation transfert des pratiques RH développement d'une relation durable] --> F; F --> H[Motivation des salariés]; H --> I[Degré d'institutionnalisation des pratiques RH transférées];
```

Le diagramme illustre les mécanismes de médiation entre les caractéristiques contextuelles et l'efficacité du transfert des pratiques de GRH. Les particularités du contexte local (environnement externe) influencent à la fois le rôle du marketing RH et les déterminants des relations siège-filiales (environnement interne). Ces déterminants se manifestent par une faible ou une forte capacité d'absorption, qui agit comme médiateur principal. La relation durable elle-même contribue également à l'efficacité du transfert. Enfin, l'efficacité du transfert agit sur la motivation des salariés, qui conduit au degré d'institutionnalisation des pratiques.

Conclusion du quatrième chapitre

Dans ce chapitre, l'accent a été mis sur la démarche méthodologique qui s'impose comme une suite logique à l'approche qualitative et à ses résultats exposés dans le chapitre précédent.

Il est indubitable que l'implication des acteurs de l'entreprise apporte à l'étude une meilleure visibilité du phénomène à l'issue d'une découverte de l'existant sur le plan organisationnel à l'international (Klein et Mayer, 1999). C'est dans cette optique qu'un intérêt particulier a été porté à l'appréhension de leurs visions et donc à une véritable immersion dans le terrain. Miles et Huberman (1994) arguent que cette méthode est la plus appropriée en la présence d'importants facteurs locaux à considérer.

Dès lors, nous avons justifié nos choix méthodologiques quantitatifs en parcourant plusieurs phases aboutissant au test des hypothèses du modèle d'équations structurelles. Nous avons en premier lieu élaboré une étude exploratoire des données qui a été couronnée par une purification de nos échelles de mesure. Pour sa part, l'étude confirmatoire nous a permis de vérifier la qualité d'ajustement, la validité et la fiabilité des modèles de mesure. Enfin, la méthode des équations structurelles a été adoptée pour ajuster notre modèle structurel et tester ses hypothèses afin de confirmer ou infirmer nos prédictions. La réalisation de ces phases a été appuyée par la mobilisation de deux logiciels d'analyse des données quantitatives à savoir IBM SPSS Statistics 21 et AMOS SPSS 21.

Le résultat le plus optimal est atteint pour ce qui concerne l'évaluation de l'efficacité des pratiques RH transférées, ce qui découle des pratiques orientées marketing RH dans un contexte donné, la capacité d'absorption et le développement d'une relation durable avec les clients internes. Ce sont les axes traités au cours de cette enquête quantitative menée. Comme principaux résultats, quatre hypothèses parmi six sont validées. Ainsi, toutes les relations directes testées sont éprouvées en termes de leurs impacts sur le degré d'institutionnalisation des pratiques RH transférées pour ce qui concerne le marketing RH, la forte capacité d'absorption et la faible capacité d'absorption. Une seule relation de modération a été montrée en considérant la contribution de la forte capacité d'absorption dans l'intensité de la relation entre les variables préalablement citées.

Conclusion de la seconde partie

A travers cette seconde partie, nous avons essayé de faire partie d'un monde complexe propre au management international des ressources humaines par le biais de maintes interdépendances et d'interactions construites avec les acteurs ciblés (De Rosnay, 2012). Cette recherche, réalisée auprès des DRH et de 140 cadres de quatorze filiales de multinationales hôtelières montre l'impact de plusieurs facteurs sur la réussite du transfert des pratiques RH. La contextualisation des connaissances acquises est notre principal enseignement tiré. Avec beaucoup de précautions, nous avons tenté de fournir des éclairages empiriques à notre problématique posée au départ de notre recherche en mobilisant une posture aménagée. C'est grâce à des choix épistémologiques et méthodologiques appropriés que nous avons pu approcher le terrain et cerner l'ensemble de facteurs locaux, organisationnels et relationnels entrant en jeu.

Notre méthodologie tient une place stratégique dans le bon déroulement et la réalisation des enquêtes menées au sein des filiales marocaines des multinationales hôtelières. Ce sont deux méthodologies qui reposent sur des objectifs complémentaires. La première est d'ordre qualitatif consistant à nous centrer sur le guide d'entretien semi-directif pour saisir la nature des pratiques mises en œuvre en profondeur, les différents facteurs perturbant le transfert des pratiques RH et le rôle des relations sièges-filiales dans la favorisation du transfert de ces pratiques voire leur efficacité. La deuxième est d'ordre quantitatif qui se focalise sur une enquête d'opinion auprès des destinataires des pratiques RH transférées pour saisir les relations entre tous les phénomènes donnant lieu à la mesure de la satisfaction des collaborateurs. Il s'agit d'une étude confirmatoire de l'efficacité des pratiques dans les filiales concernées par nos investigations. Cette étude mixte a pour intérêt de renforcer la validité et la fiabilité de notre recherche ainsi que varier les sources de données pour ressortir des résultats plus riches et objectifs sur notre thème de recherche.

Le processus de collecte, d'organisation et d'analyse des données nous mène à chercher des réponses à une batterie de questions dont les plus saillantes : Existe-t-elle vraiment une concordance entre les questionnements soulevés et les expériences empiriques acquises ? La posture épistémologique est-elle bien choisie ? Les arguments structurés sont-ils assez puissants ? Comment peuvent-ils appuyer notre position de départ et d'arrivée ? Dans quelle mesure sont-ils utiles sur le plan managérial ? Quelles sont les objections auxquelles nous sommes sensées répondre ? Telles sont les questions qui nous appellent à définir notre logique au terme de la fin de notre grand voyage doctoral.

Il est incontestable que la mobilisation des méthodes mixtes semble une approche enrichissante pour la complémentarité, la confirmation et la généralisation des résultats obtenus. Plusieurs étapes ont été suivies pour aboutir au modèle final en passant par les conclusions théoriques, l'encodage, l'analyse des nœuds, l'analyse factorielle exploratoire, l'interprétation statistique descriptive, l'analyse factorielle confirmatoire et la modélisation en équations structurelles en utilisant trois logiciels d'analyse de données. A l'issue de toutes ces étapes détaillées, les résultats sont reconnectés avec le monde théorique et leurs implications sur la théorie et la pratique sont ainsi discutés. Cette discussion en détails en optant pour une analyse croisée transversale des résultats ne peut qu'être, à notre sens, d'une extrême importance dans la mesure où elle nous a permis d'être plus consciente de nos choix et de mieux situer les apports et les limites du corps de notre thèse.

Conclusion générale

Nous avons effectué un long voyage à la recherche des réponses appropriées à notre problématique posée au début de notre recherche : « **L'efficacité des pratiques RH transférées est-elle une responsabilité partagée entre les sièges et les filiales marquées par des particularismes locaux ?** ». Au fil des deux parties et à travers un processus alliant la théorie et la pratique, nous avons essayé d'alimenter nos flux de connaissances susceptibles d'argumenter chaque sous-question faisant l'objet de confusion ou d'ambiguïté.

L'aventure de la thèse ne peut prendre fin avant de rappeler la genèse de l'idée, prendre une position en termes de processus de la recherche et spécifier les contributions, les limites et les perspectives futures à l'issue des enseignements tirés de notre investissement.

Notre point de départ consistait en l'appréhension partielle du phénomène du transfert des pratiques RH dans les filiales des multinationales. Par la suite, il nous a fallu être pleinement consciente de l'intérêt porté à un ensemble de volets de recherche :

- La relation entre la mondialisation, la multinationalisation des firmes et les enjeux de la GRH dans un contexte de fortes mutations et de changements organisationnels.
- La relation entre la théorie des ressources, la gestion des connaissances et l'expansion de la GRH internationale dans le but de faire profiter les filiales des expertises développées par leurs sièges.
- Les tenants et les aboutissants du transfert des best practices RH.
- La dialectique convergence-divergence des pratiques RH internationales, les distances culturelles, institutionnelles et économiques faisant montre de l'hétérogénéité des pays d'accueil des multinationales.
- Les barrières perturbant le processus du transfert et les principaux défis afférents au processus de réception des pratiques RH en nous basant sur les apports de la théorie néo-institutionnelle.
- Les différentes alternatives managériales palliant la contextualité des filiales.
- L'impact des déterminants des relations sièges-filiales sous différents angles : Les structures organisationnelles, les stratégies d'internationalisation des pratiques RH, les canaux de diffusion, la coordination, le contrôle, la création des sièges régionaux, la réactivité des filiales, etc. qui sont autant de déterminants permettant la favorisation du transfert des pratiques RH. Il s'agissait de nous référer aux principes guidant la théorie des

parties prenantes pour cerner les différentes contributions des acteurs impliqués dans le transfert des pratiques RH.

- Le lien existant entre le transfert des pratiques RH et le marketing RH renforçant les facteurs motivationnels préconisés par les filiales. Cela place la théorie des attentes au cœur d'intérêt du transfert des pratiques RH conçu comme des récompenses des efforts entrepris par les collaborateurs.
- L'évaluation de l'efficacité des pratiques RH transférées à l'issue des relations siège-filiales et du marketing RH en termes de développement de leurs capacités d'absorption de mesure de leurs degrés d'institutionnalisation.

En plus d'une revue de littérature riche dédiée à ce sujet de recherche, tâchons de rappeler notre recours aux méthodes mixtes combinant une étude qualitative exploratoire et une étude quantitative confirmatoire. Il nous semble qu'il est temps de reprendre les questions posées composant la problématique soulevée, de défendre notre position par rapport à chacune des questions et de donner les conclusions qui en découlent.

- **Quelle importance est-elle accordée au transfert des pratiques RH dans les filiales des multinationales ?**

Tous les récits sans exception confirment que la GRH internationale est une source indéniable de création de valeur et de performance des multinationales, ce qui rejoint les postulats de la théorie des ressources. En effet, il existe des pratiques RH globales amplement transférées se rapportant aux stratégies définies par les sièges et les impératifs de la conjoncture. De ce fait, l'éventail des pratiques de GRH sont distinctes d'une filiale à une autre bien qu'elles appartiennent à une même multinationale.

- **Comment les distances existantes entre le pays d'origine du siège et du pays d'accueil de la filiale de la multinationale perturbent-elles les processus des pratiques RH concernées par le transfert ?**

A la lumière des résultats générés, ces distances constituent des barrières au transfert des pratiques RH selon deux scénarios :

-Un échec total de transfert des pratiques RH de certains sièges à travers leurs sièges régionaux ou en nouant des relations directes avec leurs filiales établissant préalablement des études des contextes pour anticiper le degré de réussite des pratiques RH transférées. A contrario, certaines filiales avisées sur les difficultés de déploiement des pratiques préconisées

développent une résistance ou un manque d'engagement dans le processus de réception des pratiques RH en provenance de leurs sièges.

-Un transfert partiel des pratiques RH : Cela correspond aux principes de glocalisation ou d'hybridation où les filiales procèdent à une réinvention des pratiques RH adaptées à leurs spécificités locales.

En général, ce sont les distances culturelles qui exercent des effets considérables en termes de changement de contenus des pratiques RH proposées. Cette affirmation émane des dimensions soulevées par Hofstede (1980) ayant été corroborées par les résultats de notre étude qualitative. Ces distances culturelles sont suivies des profils institutionnels caractérisant les pays d'accueil dont les lois régies diffèrent d'un contexte à un autre. Des convergences et des divergences compte tenu de l'impact de ces distances en comparaison avec les pratiques RH du siège qui peuvent coexister dans une même filiale.

C'est cette sensibilité de certaines pratiques RH qui empêche leur expansion et qui peut par conséquent déclencher un blocage au niveau du processus du transfert provenant des sièges. Au Maroc, les pratiques RH innovantes demeurent loin d'être qualifiées de prioritaires en termes de leur transfert dans les filiales. Cela prouve davantage qu'il n'y a pas un one best way de la GRH sur le plan international. Il s'agit dans ce cadre de remplacer l'expression « Best practices » par « les pratiques qui conviennent » (Jackson, 2013).

➤ **Quels sont les déterminants des relations nouées entre le siège et ses filiales pré et post-transfert des pratiques RH ?**

Dans nos résultats, nous avons démontré deux types d'impacts liés à l'environnement externe et interne des filiales. Les relations sièges-filiales s'associent aux déterminants de l'environnement interne qui sont majoritairement propres à chaque pratique RH. Les relations entretenues entre un siège et une filiale d'une multinationale commencent à chaque prise de décision de transfert d'une pratique et se maintiennent jusqu'à la fin du processus lors de sa réception et de son utilisation auprès de sa cible.

Il s'agit de définir la stratégie d'internationalisation, de choisir le mode de diffusion, de coordonner avec les acteurs des filiales et de contrôler le niveau d'application selon l'importance stratégique accordée à chaque pratique RH transférée. Ces relations sont différenciées d'une filiale à une autre et d'une pratique RH à une autre générant des comportements hétérogènes liés à la base aux particularités locales en termes d'approches d'internationalisation (la convergence, la divergence et l'hybridation des pratiques RH

transférées). Cela n'empêche pas qu'ils sont plus nombreux les DRH qui adoptent les pratiques de leurs multinationales sans résister à la centralisation en agençant le contenu des pratiques RH transférées et en recourant à des adaptations suivant les spécificités de l'environnement marocain.

➤ **Quel impact des relations sièges-filiales sur l'efficacité des pratiques RH transférées ?**

Les retombées des déterminants des relations nouées sont tributaires des efforts déployés par les deux parties prenantes concernées. D'une part, il a été approuvé dans le cadre des études conduites dans le contexte marocain que ce sont les pratiques RH soumises à des stratégies d'internationalisation ethnocentrique ou géocentrique impliquant plus de centralisation, de coordination régulière et de contrôle rigoureux qui rencontrent plus de réussite au niveau du transfert par les sièges. D'autre part, il a été attesté que ce sont les filiales les plus engagées en termes de respect des orientations stratégiques et d'interaction avec les sièges, de suivi de diffusion et de déploiement des pratiques RH, de réorientation des pratiques inappropriées, d'acquisition et d'absorption des connaissances qui contribuent à un transfert efficace des pratiques RH. In fine, il s'agit d'une responsabilité partagée entre le siège et sa filiale.

➤ **Comment le marketing RH soutient-il le degré de transfert et d'efficacité des pratiques RH ?**

Nos résultats liés à la revue de littérature et à l'étude qualitative corroborent l'existence d'un lien solide entre la proposition d'offres RH attractives, le développement des compétences, la capacité d'absorption, la motivation des collaborateurs et le degré d'institutionnalisation des pratiques RH transférées. Ce sont les pratiques RH auxquelles des actions MRH sont planifiées qui atteignent un degré d'institutionnalisation important traduit par l'internalisation ou l'intégration des pratiques. Cela dépend aussi des caractéristiques propres de ces pratiques RH. A l'issue du test du modèle structurel à effets directs, le lien entre le marketing RH et le degré d'institutionnalisation des pratiques RH paraît très significatif impactant ainsi leur efficacité.

Les apports de la recherche

Sur le plan théorique :

Notre sujet de recherche dispose d'un caractère multidisciplinaire. Il allie à la fois entre le management stratégique et international, la GRH internationale et la GRH locale ainsi que la

performance organisationnelle et sociale des filiales. Il s'intéresse également à l'utilité du transfert en cherchant sa valeur ajoutée et en gérant les obstacles pouvant l'entraver lors du processus de réception dans les unités réceptives des multinationales implantées dans différents pays d'accueil dans le cadre de leurs extensions.

En effet, la question de la contextualité des ressources humaines a été abondamment traitée par de nombreux chercheurs. Nonobstant, aucun intérêt n'a été porté à l'égard du rôle des relations sièges-filiales dans la favorisation du transfert des pratiques RH dans des filiales caractérisées par des particularismes locaux. Nous avons à ce titre montré que les facteurs internes peuvent impacter positivement les facteurs externes entravant le processus de transfert des pratiques RH. Dans la même veine, aucune étude d'impact des pratiques orientées marketing RH sur le degré d'institutionnalisation n'a été réalisée pour évaluer leurs effets sur la réussite du transfert envisagé.

Enfin, notre grande contribution théorique réside dans la proposition d'un modèle conceptuel combinant les principaux résultats obtenus à l'issue de la revue de littérature mobilisée dans le cadre de la première partie de notre travail de recherche. Ce modèle composé des variables synthétiques des résultats théoriques a constitué une base cruciale de conduite des entretiens semi-directifs comme une source primaire de notre enquête qualitative.

Sur le plan méthodologique :

Notre principale contribution méthodologique se rapporte au choix d'un positionnement épistémologique aménagé visant la compréhension, la construction et l'explication de la réalité. Ainsi, le choix des méthodes mixtes nous a permis une analyse transversale du phénomène étudié pour répondre à notre problématique tout en renforçant l'objectivité des résultats. De même, le choix d'une posture abductive rejoint les choix épistémologique et méthodologiques générés à la lumière de l'enquête de satisfaction menée auprès des cadres des filiales des multinationales.

Parmi les apports liés à l'étude qualitative, nous relevons l'importance du choix d'une stratégie de recherche fondée sur la méthode des cas facilitant notre immersion et compréhension des différentes facettes du sujet en approchant le terrain du secteur hôtelier international. Dans la même veine, les apports associés à l'étude quantitative reposent sur la mobilisation de la démarche de développement et de création des échelles de mesure pour réaliser une analyse factorielle exploratoire suivie d'une analyse factorielle confirmatoire basée sur la méthode des équations structurelles. Le recours à une telle étude a contribué à

l'augmentation de la validité interne de nos construits et à tester le modèle structurel final à partir des hypothèses émises et de proposer un modèle final de notre recherche.

Comme contribution majeure, c'est l'utilisation des logiciels d'analyse des données dans le cadre de l'étude qualitative (NVIVO 10) et de l'étude quantitative (SPSS STATISTICS 21) et (SPSS AMOS 21). Le recours à de tels logiciels nous a facilité l'analyse du contenu des propos des DRH et l'application des différents tests des échelles de mesures construites.

Sur le plan managérial :

Ces enquêtes empiriques s'adressent en premier lieu aux praticiens intervenant dans le secteur de l'hôtellerie internationale. Les acteurs dépendant des départements RH, les cadres et les employés des filiales des multinationales hôtelières sont particulièrement concernés. Ainsi, ce cas d'études est mis en lumière pour la première fois dans le cadre d'un travail de recherche. Ainsi, nous avons ciblé quatorze filiales issues de sept pays d'origines avec une dominance de quatre filiales américaines et de trois filiales espagnoles. Cette diversité de nationalités des firmes multinationales est d'une importance majeure pour les praticiens qui souhaitent comprendre les caractéristiques du transfert en provenance d'un pays donné. Comme principal apport de notre enquête qualitative est que le pays d'origine n'exerce pas un impact significatif sur le degré de transfert et d'efficacité des pratiques RH transférées.

Les résultats de nos études empiriques menées permettraient aux praticiens une meilleure appréhension de l'importance accordée au transfert des pratiques RH jugées plus dynamiques ou convenables aux contextes de leurs filiales au détriment d'autres pratiques. Chaque siège a son propre lot d'enjeux de centralisation ou d'autonomie des pratiques RH dans ses filiales. Nous avons à ce sujet braqué les projecteurs sur l'universalité de certaines pratiques RH et la nationalité d'autres pratiques à l'occasion de leurs transferts. La politique du transfert des pratiques RH demeure universelle et contextualisée à la fois, ce qui rejoint le concept d'hybridation en faveur des pratiques nécessitant des marges de manœuvres.

Il s'agit aussi de faire comprendre aux acteurs RH des sièges et des filiales que la réussite du transfert des pratiques RH est tributaire des efforts entrepris par toutes les parties prenantes impliquées (le siège, la filiale et les receveurs directs des pratiques RH transférées). Ils serviraient aussi à apporter une réelle valeur ajoutée en termes du rôle des relations sièges-filiales dans la favorisation du transfert des pratiques RH en dépit des contextes locaux.

Dans le contexte marocain, les conclusions tirées révèlent que ce sont les pratiques RH les plus centralisées et qui impliquent plus de coordination et de contrôle qui sont les plus

transférées. Par ailleurs, les acteurs RH sont appelés à s'engager tout au long du processus du transfert notamment en termes d'interaction avec les acteurs des sièges et de proposition des actions du marketing RH attirant les collaborateurs vers les pratiques RH proposées.

Notre recherche a permis de faire un focus sur certaines pratiques RH qui font rarement l'objet d'études des chercheurs. Le choix d'analyser le transfert des pratiques telles que l'approche genre, l'insertion des personnes handicapées, l'équilibre vie professionnelle-vie privée, la sécurité du personnel et l'empowerment a pour principale vocation de montrer la place que revêt chacune des pratiques dans le contexte marocain marqué par une crise pandémique et des distances culturelles, institutionnelles ou économiques.

Il importe dans ce cadre d'éclaircir que le transfert de certaines pratiques qui ne sont pas imposées relève des décisions des DRH des filiales. Ces derniers font une gestion des priorités en termes de transfert en fonction des besoins de leurs filiales. Or, nos résultats prouvent que les collaborateurs sont plus intéressés et motivés par les pratiques RH transférées en comparaison avec les pratiques à l'échelle locale.

Au final, ces résultats seraient aussi pertinents dans la mesure où ils portent sur un contexte marqué par la crise pandémique. Cela dit, il s'agit de contextualiser le transfert des pratiques RH en fonction de l'environnement du pays d'accueil et de la conjoncture. Cela montre une difficulté de dominance des pratiques globales impliquant un transfert standard en termes de choix des pratiques, de stratégies et d'efficacité attendue.

Les limites de la recherche

Il est évident que notre thèse ne soit pas exempte de limites qui n'auraient pas pu être révélées sans avoir traversé tout le parcours doctoral. A notre sens, l'idéal est de transformer ces limites en opportunités d'apprentissage.

Les limites théoriques

Elles correspondent au choix des théories qui n'ont jamais été mobilisées dans le champ de la gestion internationale des ressources humaines à savoir la théorie des parties prenantes et la théorie des attentes. Nous avons essayé de les joindre respectivement aux relations sièges-filiales et au marketing RH alors que probablement d'autres théories auraient été plus appropriées.

Aussi, peu de développements théoriques sont fournis sur le contexte local marocain de par ses aspects culturels, institutionnels ou économiques en lien avec le transfert des pratiques RH

dans les filiales marocaines des multinationales hôtelières à cause d'une revue de littérature très timide associée au sujet en question.

Les limites méthodologiques

Nous sommes consciente que le choix du secteur hôtelier est risqué pour deux raisons. D'abord, le secteur de l'hôtellerie est basé sur les services, ce qui rend le transfert des pratiques RH strictement lié au management opérationnel. Deuxièmement, ce secteur est jugé très vulnérable, plus particulièrement en raison des effets de la crise sanitaire sur les emplois dans le secteur et la motivation des collaborateurs des filiales des multinationales hôtelières. Cela peut présenter des impacts sur la capacité d'absorption des filiales et la satisfaction éprouvée à l'égard des pratiques RH transférées.

Suivant la même logique, la conduite des enquêtes pendant la période de la Covid-19 ne semble pas la période la plus convenable pour comprendre tous les aspects liés au transfert des pratiques RH. Ça aurait été préférable de mener d'autres enquêtes précédant ou suivant la crise pandémique mais cela nous a semblé difficile faute de temps et de disponibilité des ressources. Aussi, le choix d'autres interlocuteurs ne ciblant pas seulement les DRH et les cadres des filiales des multinationales hôtelières aurait fourni des réponses plus minutieuses et complètes de la réalité du transfert opéré.

Pour questionner toutes les parties prenantes impliquées dans le transfert des pratiques RH, une enquête qualitative menée auprès des acteurs RH des sièges aurait été très utile pour la compréhension des orientations stratégiques des multinationales en termes de GRH et les déterminants des relations entretenues avec différentes filiales appartenant à un même réseau. En utilisant la technique visioconférence, la possibilité de nous entretenir avec ces acteurs aurait été concevable. Toutefois, l'accès à cette cible de quatorze sièges de multinationales hôtelières de différents pays d'origine était difficile malgré plusieurs tentatives de notre part via les DRH des filiales questionnés ou les réseaux sociaux professionnels.

Dans la même veine, nous soulignons une insuffisance des sources secondaires utilisées pour analyser le transfert des pratiques RH. C'est la raison pour laquelle nos thèmes comprennent plusieurs questions tentant de trouver des explications liées au sujet de notre recherche.

Les limites managériales

Compte tenu de la divergence des relations sièges-filiales de chaque pratique RH transférée dans une filiale, une analyse plus approfondie de ces relations devait être effectuée pour

mieux faire comprendre aux praticiens le degré de complexité du transfert de chaque pratique RH.

En raison d'absence d'indicateurs mesurant directement les degrés d'institutionnalisation des pratiques RH transférées, nous avons couru le risque de les apprécier en nous appuyant sur des questions adressées aux DRH et aux cadres questionnés pour les classer dans le niveau adéquat. Or, cette classification demeure subjective et peut être exposée à des confusions notamment entre les niveaux liés à l'internalisation et à l'intégration des pratiques RH transférées.

Les perspectives de la recherche

Partant des limites précédemment présentées, nous allons nous cantonner à quelques recommandations que nous listerons comme suites pour les futures recherches :

- Elaborer des études de faisabilité des projets de transfert des pratiques RH et d'éventuelles possibilités d'adaptation des politiques RH aux sièges. Des témoignages provenant d'autres filiales, des planifications d'appui des actions RH et des examens plus approfondis des impacts et des risques pour les ressources humaines seraient d'une importance majeure et permettraient d'appréhender si les pratiques à transférer sont utiles ou superflues.
- Comprendre dans un échantillon des filiales d'autres secteurs d'activités pour comparer les relations sièges-filiales et leurs impacts sur le transfert des pratiques RH.
- Expliciter d'une manière détaillée les pratiques RH présentant des contraintes culturelles et institutionnelles auprès d'autres secteurs d'activités en confrontant les résultats obtenus avec les filiales des multinationales hôtelières enquêtées.
- Multiplier les répondants sollicités dans les études qualitative et quantitative en envisageant de mener des interviews avec des responsables de formation, recrutement, etc. et avec les employés au lieu de cibler des cadres.
- Intégrer le rôle de la direction dans la conduite du changement en améliorant la dynamique du transfert et la gestion des barrières auxquels s'exposent les filiales lors du processus de réception des pratiques RH. Il s'agit également de montrer si les relations sièges-filiales sont influencées par l'implication des directions des filiales.
- Etudier dans d'autres contextes et conjonctures les pratiques RH ayant réussi et ceux ayant échoué.
- Porter un intérêt particulier au sens inverse du transfert des pratiques RH en provenance des multinationales marocaines vers d'autres pays concernés par les partenariats Sud Sud.

Actuellement au Maroc, plusieurs groupes marocains s'internationalisent dans des secteurs d'activités différents (banque et finance, assurances, télécommunication, immobilier, industrie, etc.) notamment dans les pays issus de l'Afrique subsaharienne.

A notre sens, les vagues de la recherche n'ont pas de limites. Une telle passion rend le voyage marqué par une quête continue de sens. Notre sujet de recherche est tributaire d'un engagement collectif des sièges, des filiales et des bénéficiaires des pratiques RH transférées. Il incombe aussi aux acteurs des sièges de penser au transfert des pratiques RH au profit des acteurs RH des filiales entretenant des relations directes avec les bénéficiaires des pratiques RH transférées. Cela leur permettrait de renforcer leur motivation et de contribuer davantage au développement de l'engagement de leurs salariés ainsi que confirmer leurs rôles de partenaires stratégiques et d'acteurs de changements.

Annexes

Annexe 1 : Lettre de participation à une recherche doctorale

ALAOUI MEDARHRI Oum Kaltoum

Laboratoire de recherche : LAREMEF

ENCG de Fès

oumkaltoum.alaouimedarhri@usmba.ac.ma

Objet : Demande d'un rendez-vous

Madame/Monsieur,

Dans le cadre de la préparation de notre thèse de doctorat en sciences de gestion, notre réflexivité est centrée sur le transfert des pratiques de gestion des ressources humaines dans les filiales des multinationales. A cet égard, nous sommes amenées à réaliser une enquête qualitative s'intéressant à l'impact des relations siège-filiales sur l'efficacité des pratiques RH transférées.

En tant qu'un(e) acteur/actrice RH contribuant au processus du transfert des pratiques RH en provenance du siège de votre multinationale, nous vous prions de bien vouloir répondre à notre invitation en participant à notre enquête élaborée pour cette fin. Sans votre contribution et celles des autres acteurs appartenant à des multinationales implantées au Maroc, notre thèse ne pourra pas aboutir.

Nous vous adressons en avance nos sincères remerciements pour votre soutien apporté à ce travail de recherche doctorale. Dans l'attente de votre réponse, veuillez agréer nos sentiments les plus distingués.

ALAOUI MEDARHRI Oum Kaltoum

Annexe 2 : Guide d'entretien adressé à la DRH de la filiale de la multinationale hôtelière

Nous vous remercions de consacrer un peu de votre temps pour répondre à ce guide d'entretien. Vos réponses nous serviront à analyser les résultats de l'étude empirique de notre thèse intitulée « Transfert des pratiques de gestion des ressources humaines dans les filiales des multinationales hôtelières ».

Thème I : L'importance accordée à la GRHi par la multinationale hôtelière

1.1 Les spécificités du secteur hôtelier imposent-elles l'adoption de certaines pratiques RH par votre filiale ? Si oui, quelles sont les spécificités des pratiques RH dans ce secteur ?

1.2 Quelle est l'ampleur que prend le transfert des pratiques de gestion des ressources humaines par le siège de votre multinationale ?

1.3 Quelles sont les best practices RH transférées par votre siège contribuant au développement de la fonction RH de la filiale ?

Thème II- Typologies des pratiques RH transférées dans les filiales marocaines des multinationales hôtelières

2.1 La formation

2.1.1 Votre siège vous transfère-t-il des formations dans votre unité hôtelière ? Si oui, quels sont les types de formations transférées par le siège ?

2.1.2 Dans quelle mesure êtes-vous impliqués dans la mise en œuvre de plan de formation de votre hôtel ?

2.2 La gestion de la diversité

2.2.1 Quelles sont les pratiques de gestion de la diversité les plus transférées en termes d'approche genre ?

2.2.2 Quelles sont les pratiques de gestion de la diversité les plus transférées en termes d'insertion professionnelle des personnes handicapées ?

2.2.3 Quelles sont les pratiques de gestion de la diversité les plus transférées en termes d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée ?

2.3 La sécurité et le bien-être des employés

2.3.1 Quelles sont les pratiques les plus saillantes transférées par votre siège liées à l'empowerment? Pourquoi ces choix ?

2.3.2 Quelles sont les pratiques les plus saillantes transférées par votre siège liées à la reconnaissance ?

2.3.3 Quelles sont les pratiques les plus saillantes transférées par votre siège liées à la sécurité du personnel ?

Thème III. Le degré d'autonomie des filiales des multinationales hôtelières

3.1 Existent-t-elles des distances relatives aux caractéristiques du secteur d'activité ou aux distances culturelles/sociales, institutionnelles, économiques ou technologiques entre le pays d'origine et le pays d'accueil de la filiale ?

3.2 Les pratiques RH sont-elles gérées d'une façon centralisée par le siège (parce qu'elles sont obligatoires) ou autonomes en fonction des spécificités locales ?

3.3 Quelles incidences du choix de votre stratégie d'internationalisation sur le processus du transfert des pratiques RH dans votre filiale ?

3.4 Comment la pandémie a-t-elle impacté le transfert des pratiques RH du siège vers les filiales ? Quelles sont les pratiques transférées les plus touchées par cette pandémie ?

Thème IV- Les alternatives managériales à la contextualité des filiales

4.1 En général, quelle approche correspond le mieux aux pratiques RH transférées dans votre filiale ? La convergence, la divergence ou l'hybridation ?

4.2 Quelles marges de manœuvres disposez-vous pour faciliter le processus de réception des pratiques RH répondant au contexte local de la filiale ?

4.3 Est-ce que la culture organisationnelle communiquée par le siège est prise en compte dans votre filiale ? Si oui, soutient-t-elle l'adoption des pratiques RH transférées ?

4.4 Dans quelle mesure l'apprentissage interculturel favorise-t-il le transfert des pratiques RH en provenance du siège ?

Thème V. Les déterminants des relations siège-filiales impactant le processus du transfert des pratiques RH

5.1 Etes-vous organisés en sièges régionaux représentant des zones géographiques ? Si oui, quelle est l'utilité de la répartition de la GRHi en zones géographiques ?

5.2 Comment la coordination siège-filiale favorise-t-elle le processus du transfert des pratiques de GRH dans votre filiale ? Sous quelles formes se manifeste-t-elle ?

5.3 Quels sont les principaux mécanismes utilisés par la multinationale pour diffuser les pratiques de GRH dans votre filiale ?

5.4 Quels sont les efforts entrepris par la filiale pour réussir le processus du transfert ?

5.5 Quels mécanismes de contrôle régissent-t-ils vos rapports avec le siège ?

5.6 Les retombées des pratiques RH transférées contribuent-elles à la reformulation de la stratégie RH émergente ?

Thème VI- Le rôle du marketing RH dans le développement de l'efficacité des pratiques RH transférées

6.1 Existe-t-elle une offre marketing RH séduisante accompagnant le processus du transfert des pratiques RH et incitant les salariés à les adopter ?

6.2 Quelle motivation par la capacité d'absorption est-elle exprimée par vos salariés ?

6.3 Que signifie pour vous l'efficacité du transfert des pratiques RH ?

6.4 Comment mesurez-vous les degrés d'institutionnalisation des pratiques RH ?

6.5 Atteignent-elles à votre sens un stade d'institutionnalisation avancé ?

6.6 Selon vous, que faudrait-il améliorer pour développer l'efficacité des pratiques RH transférées par le siège de votre multinationale ?

Annexe 3 : Capture d'écran de l'encodage sur Nvivo 10

Interface de Nvivo 10 montrant l'encodage des données.

Barre de menu : Fichier, Début, Créer, Données externes, Analyser, Requête, Explorer, Disposition, Affichage.

Barre d'outils : Atteindre, Actualiser, Ouvrir, Propriétés, Édition, Coller, Couper, Copier, Fusionner, Presse-papiers, Format, Paragraphe, Styles.

Barre de recherche : Rechercher: [] Rechercher dans [Nœuds] Rechercher Effacer Recherche avancé

Arborescence de gauche :

- Nœuds
 - Nœuds
 - Relations
 - Matrices de croisements
- Sources
- Nœuds**
- Caractéristiques
- Collections
- Requêtes
- Rapports
- Modèles

Tableau des Nœuds :

Nom	Sources	Références
Ampleur du transfert des pratiques RH	0	0
Dynamique du transfert des pratiques RH	14	21
Raisons d'être du transfert des pratiques RH	12	16
Best practices RH transférées	0	0
Administration du personnel et les process administratifs	6	9
Evaluation	5	5
Formation	11	12
Gestion des carrières	5	6
Motivation du personnel	1	1
Recrutement	7	9
Sécurité du personnel	9	9
Centralisation versus autonomie des pratiques RH transférées	0	0
Les pratiques RH centralisées	14	19
Types de pratiques RH centralisées	0	0
Centralisation de la reconnaissance	12	13
Centralisation de la formation	14	17
Centralisation de la sécurité du personnel	14	15
Centralisation de l'approche genre	4	6
Centralisation de l'empowerment	7	7
Centralisation de l'équilibre vie professionnelle-vie privée	3	3

Annexe 4: Nombre de nœuds et de références par sources

Sources

 Éléments internes

 Alias

 Mémos

 Matrices à condensés

 Sources

 Nœuds

 Caractéristiques

Rechercher:

Rechercher dans

Éléments internes

	Nom	 Nœuds	Références
	FMH 1	110	131
	FMH 2	81	91
	FMH 3	93	106
	FMH 4	75	78
	FMH 5	87	100
	FMH 6	68	74
	FMH 7	90	96
	FMH 8	96	112
	FMH 9	63	66
	FMH 10	101	120
	FMH 11	84	93
	FMH 12	73	83
	FMH 13	74	78
	FMH 14	71	79

Annexe 5 : Arborescence du nœud parent « Distances entravant le transfert des pratiques RH »

Distances entravant le transfert des pratiques RH	0	0
Absence de distances	2	2
Types de distances	0	0
Distances culturelles	0	0
Attitudes des personnes handicapées	3	3
Attitudes du personnel	5	7
Distances liées aux langues	7	7
Perception des femmes compétentes par les hommes	3	3
Perception des métiers par genre	4	4
Pratiques RH sensibles	3	3
Résistance au changement	3	3
Distances économiques	0	0
Budgets des formations	3	3
Infrastructures dédiées aux personnes handicapées	5	6
Distances institutionnelles	0	0
Respect de la législation locale	4	4
Types de distances institutionnelles	0	0
Différences institutionnelles liées à la sécurité du personnel	3	3
Différences institutionnelles liées à l'équilibre vie professionnelle-vie privée	2	2
Différences institutionnelles liées à l'insertion des personnes handicapées	3	3

Annexe 6 : Arborescence du nœud enfant « Perspectives d'amélioration des pratiques RH transférées »

 Perspectives d'amélioration des pratiques RH transférées	0	0
 Adhésion aux pratiques RH transférées	5	7
 Amélioration de la coordination siège régional-filiale	2	2
 Changements sur le plan institutionnels	4	5
 Connaissance préalable du contexte culturel et institutionnel marocain par l'EMN	3	3
 Importance accordée à l'insertion professionnelle des personnes handicapées	1	1
 Maintien du contrôle des pratiques RH transférées	1	1
 Motivations financières	2	2
 Organisation des formations	2	2
 Relations propriétaires-filiale-siège	2	2
 Valorisation des compétences marocaines	1	1

Annexe 7 : Enquête de satisfaction auprès des cadres bénéficiaire des pratiques RH transférées par les sièges des multinationales hôtelières

Dans le cadre de la préparation de notre thèse de doctorat en sciences de gestion, notre réflexivité est centrée sur le transfert des pratiques de gestion des ressources humaines dans les filiales des multinationales hôtelières. En tant qu'un(e) cadre d'une filiale d'une multinationale hôtelière, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire afin de nous permettre d'apprécier votre satisfaction à l'issue des pratiques RH transférées dans votre filiale et dont vous bénéficiez. Compte tenu de l'obligation du respect de l'éthique de la recherche, nous vous garantissons l'anonymat des réponses renseignées.

I-Rôle du marketing RH dans l'adoption des pratiques RH transférées

1-Je dispose des informations nécessaires à l'assimilation et au déploiement des pratiques RH transférées

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

2-Je juge détenir les capacités suffisantes pour assimiler et appliquer les pratiques RH transférées

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

3-La filiale met à ma disposition des personnes ressources et des pratiques RH facilitant l'acquisition des connaissances

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

4-L'ambiance dans notre filiale permet d'améliorer le climat du transfert des pratiques RH

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord

- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

5-Les pratiques RH transférées et dont je bénéficie sont conçues comme une récompense de mes performances au travail

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

6-La culture organisationnelle favorise l'appréhension des pratiques RH transférées

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

7-La rétention des pratiques RH transférées est motivée par l'apprentissage interculturel

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

8-L'intégration des principes de la RSE contribue à adhérer aux pratiques RH transférées

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

9-La pertinence des connaissances transmises est un critère déterminant de l'attractivité des pratiques RH transférées

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

10-Le développement des compétences me pousse énormément à m'engager dans les pratiques RH transférées

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

11-Les motivations financières doivent être prises en considération pour m'investir dans les pratiques RH transférées

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

12-Les motivations non financières jouent un rôle important dans l'adoption des pratiques RH transférées

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

II- Capacité d'absorption des pratiques RH transférées

1- Généralement, je maîtrise toutes les connaissances liées aux formations et je les mets en exergue dans mon quotidien professionnel

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

2- Généralement, j'approuve un fort degré d'appropriation aux pratiques relatives à l'approche genre

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

- 3- Généralement, j'assimile toutes les connaissances relatives à l'insertion des personnes handicapées
- Pas du tout d'accord
 - Plutôt pas d'accord
 - Ni d'accord ni pas d'accord
 - Plutôt d'accord
 - Tout à fait d'accord
- 4- Généralement, j'accorde une forte capacité d'assimilation aux pratiques relatives à l'équilibre vie professionnelle-vie privée
- Pas du tout d'accord
 - Plutôt pas d'accord
 - Ni d'accord ni pas d'accord
 - Plutôt d'accord
 - Tout à fait d'accord
- 5- Généralement, j'intègre et j'applique toutes les connaissances afférentes à l'empowerement
- Pas du tout d'accord
 - Plutôt pas d'accord
 - Ni d'accord ni pas d'accord
 - Plutôt d'accord
 - Tout à fait d'accord
- 6- Généralement, j'assimile et j'utilise toutes les pratiques inhérentes à la reconnaissance
- Pas du tout d'accord
 - Plutôt pas d'accord
 - Ni d'accord ni pas d'accord
 - Plutôt d'accord
 - Tout à fait d'accord
- 7- Généralement, j'acquiers et j'exploite toutes les connaissances associées à la sécurité du personnel
- Pas du tout d'accord
 - Plutôt pas d'accord
 - Ni d'accord ni pas d'accord
 - Plutôt d'accord
 - Tout à fait d'accord

III- Les degrés d'institutionnalisation des nouvelles pratiques RH transférées à la filiale

1-Je déploie les pratiques RH pour l'unique volonté de me conformer aux règles formelles imposées par le siège

- Pas du tout d'accord

- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

2- Mon intention d'apprendre est manifestée en m'engageant envers les nouvelles pratiques RH transférées

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

3- Je développe un attachement psychologique aux pratiques RH transférées

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

4- Je conçois une certaine dépendance envers les pratiques RH adoptées

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

5- Ma reconnaissance est énorme envers mes managers

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

6-J'approuve un fort degré de satisfaction aux formations transférées

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

7-J'approuve un fort degré de satisfaction aux pratiques relatives à l'équilibre vie professionnelle-vie privée

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord

- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

8-J'approuve un fort degré de satisfaction aux pratiques relatives à l'approche genre

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

9-J'approuve un fort degré de satisfaction aux pratiques relatives à l'empowerment

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

10-J'approuve un fort degré de satisfaction aux pratiques relatives à la reconnaissance

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

11-J'approuve un fort degré de satisfaction aux pratiques relatives à l'insertion des personnes handicapées

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

12-J'approuve un fort degré de satisfaction aux pratiques relatives à la sécurité du personnel

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Ni d'accord ni pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

IV- La relation transfert des pratiques RH-développement d'une relation durable

1- Je souhaite que toutes les pratiques RH de ma filiale soient toujours transférées en provenance du siège

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord

- Ni d'accord ni pas d'accord
 - Plutôt d'accord
 - Tout à fait d'accord
- 2- Mon sentiment d'appartenance se développe grâce aux pratiques RH transférées
- Pas du tout d'accord
 - Plutôt pas d'accord
 - Ni d'accord ni pas d'accord
 - Plutôt d'accord
 - Tout à fait d'accord
- 3- Je souhaite changer de groupe hôtelier
- Pas du tout d'accord
 - Plutôt pas d'accord
 - Ni d'accord ni pas d'accord
 - Plutôt d'accord
 - Tout à fait d'accord
- 4- J'envisage de travailler longtemps dans la filiale de cette multinationale hôtelière
- Pas du tout d'accord
 - Plutôt pas d'accord
 - Ni d'accord ni pas d'accord
 - Plutôt d'accord
 - Tout à fait d'accord

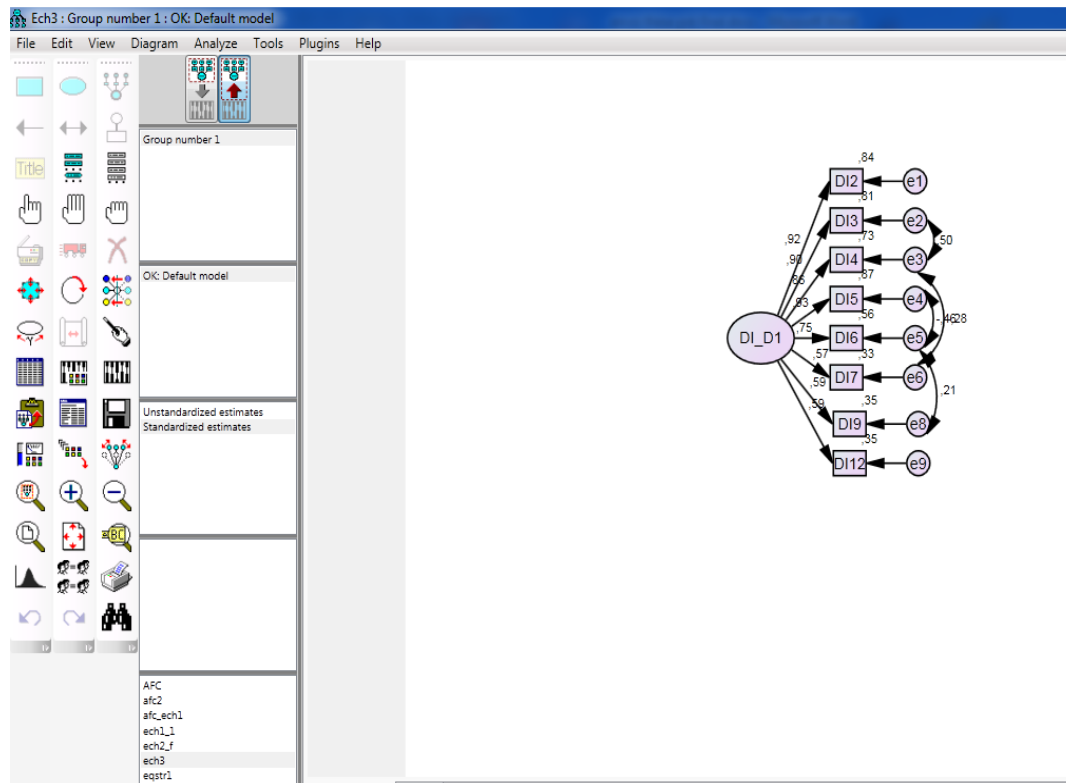
Annexe 8 : Capture d'écran d'une partie de la base de données sur SPSS Statistic 21

Base_exploratoire (1).sav [Jeu_de_données1] - IBM SPSS Statistics Editeur de données										
	DI6	DI7	DI8	DI9	DI10	DI11	DI12	MRH5	MRH1	
1	4,0	4,0	2,0	3,0	5,0	1,0	5,0	3,0	3,0	
2	5,0	2,0	4,0	4,0	5,0	1,0	4,0	5,0	5,0	
3	4,0	4,0	2,0	1,0	5,0	1,0	4,0	5,0	4,0	
4	5,0	3,0	3,0	4,0	4,0	2,0	5,0	4,0	3,0	
5	4,0	1,0	3,0	2,0	5,0	3,0	4,0	4,0	4,0	
6	4,0	3,0	4,0	4,0	5,0	2,0	5,0	5,0	5,0	
7	5,0	3,0	4,0	4,0	5,0	3,0	5,0	4,0	5,0	
8	5,0	2,0	1,0	1,0	4,0	1,0	4,0	3,0	3,0	
9	4,0	1,0	1,0	2,0	3,0	1,0	3,0	3,0	2,0	
10	5,0	4,0	4,0	4,0	5,0	2,0	5,0	4,0	5,0	
11	5,0	4,0	4,0	4,0	5,0	1,0	5,0	5,0	4,0	
12	5,0	3,0	2,0	3,0	5,0	1,0	4,0	3,0	3,0	
13	4,0	3,0	3,0	3,0	5,0	2,0	5,0	3,0	3,0	
14	5,0	4,0	3,0	3,0	5,0	3,0	3,0	5,0	4,0	
15	4,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	
16	5,0	4,0	3,0	3,0	4,0	2,0	4,0	4,0	4,0	
17	4,0	5,0	2,0	2,0	4,0	1,0	4,0	4,0	3,0	
18	5,0	4,0	4,0	2,0	4,0	2,0	5,0	4,0	5,0	
19	5,0	3,0	3,0	3,0	4,0	2,0	4,0	4,0	4,0	
20	3,0	3,0	3,0	2,0	4,0	1,0	4,0	2,0	3,0	
21	5,0	4,0	3,0	4,0	4,0	1,0	5,0	4,0	5,0	
22	4,0	3,0	3,0	3,0	5,0	2,0	4,0	4,0	4,0	
23	4,0	4,0	1,0	2,0	3,0	1,0	3,0	3,0	2,0	
24	5,0	4,0	4,0	3,0	4,0	1,0	3,0	5,0	4,0	

Annexe 9 : Captures d'écran d'un résultat de l'échelle 1 obtenu par le logiciel SPSS Statistic 21

Purif-variable I.spv [Document3] - IBM SPSS Statistics Viewer							
Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Graphiques Utilitaires Extensions Fenêtre Aide							
Sortie							
Log							
Analyse factorielle							
Titre							
Remarques							
Statistiques de							
Matrice de corrélation							
Indice KMO et test de Bartlett							
Matrices anti-images							
Qualités de représentation							
Variance totale							
Tracé d'effondrement							
Matrice des corrélations							
Matrice de forme							
Matrice de structure							
Matrice de corrélation							
Tracé des composantes principales							
Matrice des coefficients							
Matrice de covariance							
Log							
Corrélations							
Titre							
Remarques							
Corrélations							
Log							
Corrélations non partielles							
Titre							
Remarques							
Corrélations							
Log							
Fiabilité							
Titre							
Remarques							
Echelle : ALL V							
Titre							
RH transférées							
a. Déterminant = ,002							
Indice KMO et test de Bartlett							
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.							
Test de sphéricité de Bartlett							
Khi-carré approx.							
ddl							
Signification							
Matrices anti-images							
I-1- Je dispose des informations nécessaires à l'assimilation et au déploiement des pratiques RH transférées							
I-2- Je juge détenir les capacités suffisantes pour assimiler et appliquer les pratiques RH transférées							
I-3- La filiale met à ma disposition des personnes ressources et des pratiques RH facilitant l'acquisition des connaissances							
II-2- Les pratiques RH transférées et dont je bénéficie sont conçues comme une récompense de mes performances au travail							
II-1- L'ambiance dans notre filiale permet d'améliorer le climat du transfert des pratiques RH							
II-3- La culture organisationnelle favorise l'appréhension des pratiques RH transférées							
Covariance anti-image							
I-1- Je dispose des informations nécessaires à l'assimilation et au déploiement des pratiques RH transférées							
I-2- Je juge détenir les capacités suffisantes pour assimiler et appliquer les pratiques							

Annexe 10 : Capture d'écran du modèle de mesure de la troisième échelle obtenu par SPSS AMOS 21



Annexe 11 : Capture d'écran des résultats d'ajustement du modèle de mesure de la troisième échelle

Ech3 : Group number 1 : OK: Default model

File Edit View Diagram Analyze Tools Plugins Help

Group number 1

OK: Default model

Unstandardized estimates

Standardized estimates

AFC
afc2
afc_ech1
ech1_1
ech2_f
ech3
eqstr1

Amos Output

ech3.amw

- Analysis Summary
 - Notes for Group
 - Variable Summary
 - Parameter Summary
- Notes for Model
- Estimates
- Modification Indices
- Minimization History
- Model Fit
- Execution Time

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	20	19,117	16	,263	1,195
Saturated model	36	,000	0		
Independence model	8	906,135	28	,000	32,362

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,031	,967	,926	,430
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,579	,283	,078	,220

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
Default model	,979	,963	,996	,994	,996
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	Delta1	rho1	Delta2	rho2
Default model	,979	,963	,996	,994
Saturated model	1,000		1,000	
Independence model	,000	,000	,000	,000

Références bibliographiques

- Acquier.A & Aggeri.F, 2015, « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », revue française de gestion », p 387-413.
- Adanhounme.A, 2016, « Le transfert des pratiques de flexibilisation de l'emploi dans une firme multinationale : Le rôle charnière des acteurs locaux des filiales », Érudit, Département des relations industrielles de l'Université Laval, Volume 71, n° 2, p 274-298.
- Afiouni.F, Ruël.H & Schuler.R, 2014, « HRM in the Middle East : Toward a greater understanding », The International Journal of Human Resource Management, p 133-143.
- Albana.B & al, 2013, « Inpatriates (HCNs or TCNs) as an alternative for the establishment of communication channels between the headquarters and the subsidiaries of MNCs », European Scientific Journal, edition vol.9, No.10, p 219-.233.
- Alexandre Perrin, 2012 « La gestion des bonnes pratiques au sein d'une multinationale : Le cas de Lafarge », ESKA, p 16-28.
- Aliouat.B, Besbes. A & Khemiri.H, Juillet-Août-Septembre 2012, « Les pratiques de GRH augmentent-elles la compétitivité et la performance ? Rôle de l'apprentissage organisationnel et de la capacité d'innover (cas des firmes tunisiennes) », Business Management Review Vol.2, p 140-167.
- Almond.P, Clark. I, Colling.T, Edwards. T, Ferner.A, Holden.L & Muller.M-C, 2004, « The Dynamics of Central Control and Subsidiary Autonomy in the Management of Human Resources : Case-Study Evidence from US MNCs in the UK », Organization Studies, p 363-391.
- Angel. P, 2010, « Mieux vivre en entreprise », édition Dunod, 200 p.
- Apitsa S-M, 2013, « L'hybridation des pratiques de GRH à l'international par le truchement de l'ethnicité en Afrique, Edition ESKA » N° 113, p 51-61.
- Arous.K, Juillet-Août-Septembre 2012, « Les pratiques de la gestion des compétences dans les multinationales en Tunisie », Business Management Review Vol.2, p 96-112.
- Arrègle.J, 2006, « Analyse Ressource based et identification des actifs stratégiques, revue française de gestion, p 241-259.
- Attouch H. & Idouaarabe. N. (2020), « La GRH Socialement responsable et réappréciation du capital humain : Une analyse conceptuelle », Revue Internationale du Chercheur « Volume 1 : Numéro 3 » p 198 – 219.
- Aubret.J, Gilbert.P, & Pigeyre.F, 2005, « Management des compétences : Réalisation, concepts, analyses » 2^e édition, Paris, Dunod, 196 p.

- Barbe.M & Meier.O, 2014, « Gestion internationale des ressources humaines », 3^{ème} édition, Paris, Dunod, 216 p.
- Barmeyer. C & Davoine. E, 2013 ,« Traduttore, Traditore » ? La réception contextualisée des valeurs d'entreprise dans les filiales françaises et allemandes d'une entreprise multinationale américaine », revue management international, volume 18, n° 1, p 26-39
- Barmeyer.C & Mayrhofer.U , 2009, « Management interculturel et processus d'intégration : Une analyse de l'alliance Renault Nissan, Management Prospective Ed. « Management &Avenir », n° 22 p 109 -131.
- Barthe.N & Belabbes.K, 2016, « La GRH socialement responsable : Un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE, Management Prospective Ed. Management & Avenir », N° 83, pages 95-113.
- Bayad.M & Simen.S, 2003, « Le management des connaissances : Etat des lieux et perspectives », XIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, les Côtes de Carthage – Tunis, Carthage, Tunisie, p 1-27.
- Bayad.M, 1997, Internationalisation et pratiques de gestion des ressources humaines en PME, Revue internationale P.M.E, Volume 10, numéro 3-4, p 58-80.
- Bayad. M & Liouville.J, 1998, Human Resource Management and performances : proposition and test of a causal model, Human Systems Management, volume 17, n° 3, p 183-192.
- Beddi.H, 2011, « Quel est le rôle du siège dans les firmes multinationales ? Edition Lavoisier, n° 212, p 77-92.
- Beddi.H & Mayrhofer.U, 2011, « Quel est l'impact de la localisation sur les relations siège-filiales des firmes multinationales ? », 1er colloque d'Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International), ESCP Europe - Université Paris Dauphine, p 1-27.
- Benkritly N. & Kerkoub. I, 2016, Influence de la génération Z sur le monde du travail : Cas de l'Algérie, International Journal of Business & Economic Strategy, Conférence internationale sur le commerce, l'économie, Marketing & Management Research) Volume 5, Issue 2, p. 27-31.
- Bernard Martory, 2005, Tableaux de bord sociaux, Éditions Liasons, 276 p.
- Berthelot.V & La Pinta Franck, 2015, « Marketing RH, accompagner la transformation digitale des ressources humaines », Maison d'édition : Studyrama, Collection : Focus RH, 316 p.

- Björkman.I, Ehrnrooth.M , Smale.A & John.S, 2011, « The determinants of line management internalisation of HRM practices in MNC subsidiaries », *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (8), p 1654-1671.
- Bondarouk. T & H.J.M. Ruel, 2009, « Electronic Human Resource Management : challenges in the digital era », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 3, 505–514.
- Bondarouk. T, 2015, « Does E-HRM lead to better HRM service ? *The international Journal of Human Resource Management* », Vol. 20, No. 3, 1332–1362.
- Borici. A & Dergjini. A, 2013, « Inpatriates (HCNs or TCNs) as an alternative for the establishment of communication channels between the headquarters and the subsidiaries of MNCs », *European Scientific Journal*, vol.9, N 10, p 219-233.
- Boualem. A, Gallouj. C, Nekka.H & Kaabachi. S, 2012, « Les pratiques de GRH entre convergence et spécificité : Une analyse à partir du cas des prestataires privés de l’emploi au Maroc », *Business Management Review* Vol.2, p 78-95.
- Boubaker.B & Saïd. K, 2011, les implications managériales de l'utilisation des TIC dans le secteur hôtelier : Le cas du groupe Accor, *Association de recherches et publications en management*, Volume 28, p 95-106.
- Bouslama.B, 2016, « Rôles stratégiques des filiales de multinationales et problèmes d’agence : Structures de gouvernance et implication en matière de contrôle et de stratégie », Thèse en vue de l’obtention du Doctorat en sciences de gestion, Université de la Manouba, Ecole supérieure de commerce de Tunis, 270 p.
- Boussetta.B & Kechida.Z, 2012, « Les pratiques de gestion des ressources humaines dans filiales tunisiennes de multinationales : Entre contingence, convergence et hybridation, *Business Management Review* Vol.2, p 42-61.
- Bracelet Michel, 2011, « Gestion internationale des ressources humaines », Paris, Dunod, 234 p.
- Bradford S. Bell, Sungho Lee, S. K. Yeung, 2006, « The impact of e-HR on professional competence in HRM : Implications for the development of HR professionals », Published online in *WileyInterScience*, Vol. 45, No. 3, p. 295–308.
- Brulhart. F, Prevot.F & Guieu.G, 2010, « Perspectives fondées sur les ressources », *revue française de gestion*, N° 204, p 87-103.
- Brett.A, 1987, *Marketing HRM: A Management Opportunity*, Human Ressource Management Australia, volume 25, issue 1, p 28-41.
- Brewster.C , Sparrow.P & Harris.H, 2005, « Towards a new model of globalizing HRM », *The International Journal of Human Resource Management Group*, volume 16, p 949-970.

- Cadin. L&Guérin F (2015), « La gestion des ressources humaines, édition Dunod, 128 p.
- Campoy.E, Maclouf.E, Mazouli.K & Neveu.V, 2011, « Gestion des Ressources Humaines », édition Pearson, 244 p.
- Cavestro. W, Durieux.C & Monchatre.S,2007, « Travail et reconnaissance des compétences », édition economica, 224 p
- CAZAL. D, 2011, nouveaux contextes, nouveaux enjeux, Davoine.E, Louart.P & Chevalier, Paris, éditions Vuibert, 270 p.
- Chaouki. F, 2011, « la GRH au Maroc, une étude sur l'implication des salariés », édition Compétences Conseil, 282 p.
- Chevrier Sylvie, 2012, « Gérer des équipes internationales, tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations », presses de l'université LAVAL, 222 p.
- Chiang.F, Lemański.M & Birtch.T, 2017, « The transfer and diffusion of HRM practices within MNCs: Lessons learned and future research directions », The International Journal of Human Resource Management, volume 28, p 234-258
- CHUNG. C, 2015, « The Transfer of HRM Practices to Indian Subsidiaries in a South Korean MNC in the Auto Industry, Henley Business School, p. 126-142.
- Chung and Furusawa. F, 2015, « The HRM of foreign MNCS operating in Europe », John H Dunning Centre for International Business, Discussion Paper Number: JHD-2015-04, p 1-24.
- CHEVRIER. S, 2012, « Gérer des équipes internationales », presses de l'université LAVAL, 208 p.
- Collas. P & Martel, 2002, « D'une GRH internationale à une GRH mondiale, d'un enjeu de gestion à un enjeu stratégique », HEC Montréal, Vol. 27, pages 12-13.
- Cornet Annie, Warland. P (2008), « GRH et gestion de la diversité », édition Dunod, 148 p
- Cossette, Lépine.C, Raedecker.M, 2014, « Mesurer les résultats de la gestion des ressources humaines : principes, état des lieux et défis à surmonter pour les professionnels RH », HEC Montréal, Volume 39, pages 44-54.
- Cuiling.J, 2013, « Transfert des pratiques de GRH dans les multinationales françaises : Le cas des filiales françaises en Chine », Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de gestion présentée et soutenue publiquement, Université de Pau et des Pays de l'Adour École Doctorale 481 Sciences Sociales et Humanités, 228 p.
- Davilla. A et Couderc. S, 2012, « Les défis de la petite entreprise internationale, langage de management et compétences interculturelles », édition l'Harmattan, 286 p.

- Dana Mesner Andolšek & Janez Štebe, 2005, « Devolution or (de)centralization of HRM function in European organizations », *The International Journal of Human Resource Management*, p 311-329
- De Boislandelle.H.M, 1998, GRH en PME : Universalité et contingences : essai de théorisation, *Revue internationale P.M.E.*, La gestion des ressources humaines Volume 11, Number 2-3, p 11-30.
- Dejoux. C et Dietrich. A, 2005, « Management par les compétences, le cas Manpower », édition Pearson, 256 p.
- Drummond.V, 2015 : « Gérer efficacement la diversité culturelle dans l'entreprise., GERESO édition, 245 p.
- Desplats.M, Pinaud.F, 2015, *Manager la génération Y*, Dunod, collection best practices, 224 p.
- Devos. C & Dumay. X, 2006, « Les facteurs qui influencent le transfert : Une revue de littérature », *L'Harmattan*, n° 12, p 9-46.
- Dibben.P, Brewster.C, Brookes.M, Cunha.R, Webster.E & Wood.G, 2017, « Institutional legacies and HRM: Similarities and differences in HRM practices in Portugal and Mozambique », *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (18), p 2519-2537.
- Dietrich.A, 2010, « L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ? », « *Revue de l'organisation responsable* », Volume 5, p 30-38.
- Djuatio.E, 2002, « L'internationalisation des entreprises quelle approche managériale face à l'édification des blocs économiques ? », *ESKA, Market Management* , Volume 2, p 39-48.
- Dominique.P et Gwénaëlle.P, 2012, « La recherche en GRH : Diagnostic et perspectives d'évolution à partir du 21ème siècle, congrès de l'AGRH, ESKA | « *Revue de gestion des ressources humaines* », N° 85, p 70-80
- Drummond.V, 2010, « Le management interculturel : Gérer la dimension multiculturelle dans l'entreprise, Gereso édition, 235 p.
- Dujardin J-M, 2013, « Compétences durables et transférables, clés pour l'employabilité », édition Manager, 175 p.
- Dupuich.F, 2006, « Impact des technologies de l'information et de la communication TIC sur la gestion des ressources humaines GRH dans les firmes high-tech », *Management Prospective Ed. Management & Avenir*, n° 9, p 83-104.

- El Hammoumi.A & Zarki.N, 2021, « Dans quelle mesure la capacité d'absorption favorise le transfert des connaissances aux PME dans les alliances stratégiques ? Proposition d'un modèle explicative », *Revue Internationale du Chercheur*, Volume 2, n° 2, p 390-413.
- Fahimeh.B, 2014, « Electronic Human Resource Management System : The Main Element in Capacitating Globalization Paradigm, *International Journal of Business and Social Science*, Volume 5, n°2, p 147-157.
- Ferner.A, Tregaskis.O, Edwards, Edwards.T, Marginson.P, Adam.D & Meyer.M, 2011, « HRM structures and subsidiary discretion in foreign multinationals in the UK », *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 22, n°3, p 483-509.
- Ferrary.M, 2010, « Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines », *Editions Techniques et Economiques, Revue d'économie industrielle*, n° 132, p 127-154.
- Fisher.C & Southey.G, 2005, « International human resource management in the introductory HRM course », *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 16, n°4, p 599-614.
- Franck. G & Ramirez. R « Les meilleures pratiques des multinationales : Structure - Contrôle - Management – Culture », éditions d'organisation, 2003, 256 p.
- Fourmy.M, 2011, « Ressources Humaines : Stratégie et création de valeur vers une économie du capital humain », édition Maxima, 328 p.
- François.J & Evina.N, 2018, « Responsabilité sociale et gestion des ressources humaines : Une relation ambiguë », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 125, p149-174.
- Frimousse.S & Abdelaziz.S, 2014, « Hybridation et internationalisation de la GRH : Impacts sur l'implication et l'intention de départ des salariés dans les multinationales au Maghreb », *Revue des Sciences de Gestion* », n° 265, p 49-57
- Frimousse. S & Peretti J-M, 2005, « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euromaghrébin », *Management Prospective Ed « Management & Avenir* », n° 5, p 45-61.
- Frimousse. S & Peretti J-M, 2020, « Regards croisés : Les changements organisationnels induits par la crise de la covid-19 », *EMS Editions*, n° 29, p 105-149.
- Galambert.P, 2007, « RH, les leviers de performance », éditions d'organisation, 135 p.
- Gavard.P,Gotteland.D, Haon.C&Jolibert.A, 2012, « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, réussir son mémoire ou sa thèse, édition Pearson France », 415 p.
- Gaha.C & Mansour.N, 2004, « Le management des connaissances : La structure et la stratégie des ressources humaines comme leviers d'exploitation et d'exploration, *HEC Montréal*, Volume 29, p 19 – 25.

- Geffroy. F&Tijou. R, 2002, « Le management des compétences dans les entreprises européennes : Les différentes approches », INSEP Consulting édition, 166 p.
- Geoffrey Wood, Pauline Dibben & Juliana Meira, 2016, « Knowledge transfer within strategic partnerships: The case of HRM in the Brazilian motor industry supply chain », *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (20), p 2398-2414.
- Gentina.E & Delecluse.M, 2018, « Génération Z : Des Z consommateurs aux Z collaborateurs », édition Dunod, 192 p.
- Guérin.G & Wils.T, 2002, « La gestion stratégique des ressources humaines, HEC Montréal, Vol. 27, p 14-23.
- Grillat M-L, 2009 « Contrôle des filiales étrangères par la gestion internationale des ressources humaines : Le cas de schneider electric management prospective, édition « management & avenir », n° 24, p 163-177.
- Grillat M-L, 2012, « La gestion des ressources humaines dans les FMN françaises : Les défis liés à la conquête du marché mondial », *revue française de gestion* », n°212, p 127-143.
- Grillat M-L & Mérignac.O, 2011, « Stratégie de contrôle des activités internationales : La GIRH comme levier clé d'intégration et de coordination des firmes multinationales », *Management international*, vol. 16, n° 1, p. 85-100.
- Grima F., 2007, « le rôle des comportements citoyens dans l'intention de partir des commerciaux », *Revue de gestion des ressources humaines*, p 28-41.
- Guillot-Soulez Chloé, 2013, « La Gestion des Ressources Humaines », Gualino, 264 p.
- Gillet.M & Gillet.P, 2010, « Système d'information des ressources humaines », *Management sup, Management-Ressources Humaines*, Dunod, Paris, 262 p.
- Gooderham.P, Nordhaug.O & Ringdal.K, 1999, « Institutional and rational determinants of organizational Practices : Human Resource Management in European Firms », *Administrative Science Quarterly*, Johnson Graduate School of Management, Cornell University Vol. 44, No. 3, pp. 507-531.
- Guerin Gilles, 1993, « Sept tendances clés de la nouvelle GRH », *revue internationale de gestion*, volume 92, n° 9, p 1-32.
- Hachana.R & Saidani.S, 2013, « Transfert, capacité d'absorption et encastrement des connaissances dans les filiales occidentales implantées en Tunisie, *Management Prospective* Edition « Management & Avenir », N° 59, p 56-75.
- Haines.V & Saba.T, 2002, « Des cadres prêts à accepter une affectation internationale : Une question de profil ou de pratiques incitatives ? », HEC Montréal, volume 27, p 33-40.

- Harzing.A & Ruysseveldt.J, 2004, « International Human Resource Management », SAGE Publications Ltd., London, 499 p.
- Harzing.A, 2004, « Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies », International Journal of Manpower, volume 25, n°6, p 518-534.
- Harzing.A & Pudelko.M, 2007, « Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries », Human Resource Management, Vol. 46, No. 4, p. 535–559.
- Havard.C & Ingham.M, 2018, « Mobilisation des processus RH par les managers pour déployer le management responsable : Le cas du groupe la poste », ESKA, « Revue de gestion des ressources humaines », N° 109, p 3-24.
- Henriett.P, 2020, Positivist, constructivist and critical approaches to international human resource management and some future directions, German Journal of Human Resource Management, Vol. 34 (2), p 124–147.
- Imbert.J, 2014, « Les tableaux de bord RH : Construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage », Eyrolles, Editions d'organisations, 194 p.
- Itab.K, 2016, « Le concept de marque employeur de l'entreprise », Uprint, 129 p.
- Javier.Q & Anthony Ferner, 2010, « Multinationals and human resource management: Between global convergence and national identity », Journal The International Journal of Human Resource Management, p 363-368.
- Jiménez.A, 2008, « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », Revue internationale de psychosociologie, Volume XIV, p 77-140.
- Kahia.A, 2013, « Les conséquences du transfert interorganisationnel de connaissances : Le cas de la relation client-fournisseur dans l'industrie française », Thèse en vue de l'obtention du Doctorat en sciences de gestion, université d'Aix Marseille école doctorale des sciences économiques et de gestion centre de recherche sur le transport et la logistique, 415 p.
- Kaplan.R & Norton. D, 1998, « Le tableau de bord prospectif », les éditions d'organisation, Paris, 311 p.
- Kechida. B et Ammar. Z, 2012, « Les pratiques de gestion des ressources humaines dans les filiales tunisiennes des multinationales : Entre contingence, convergence et hybridation », Business Management Review, p 42-61.
- Kennedy.C, 2003, « Toutes les théories du management, les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités, maison d'édition Maxima, 362 p.

- Khalid.A, 2016, « Le transfert de pratiques RH au sein des firmes multinationales : Impact des facteurs contextuels : Cas des multinationales françaises implantées au Maroc, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, groupe institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, centre des études doctorales en gestion Laboratoire de Recherche en Management (LAREM), 447 p.
- Kirkbride.P & Tang.S, 1992, « From Kyoto to Kowloon: Cultural Barriers to the Transference of Quality Circles from Japan to Hong Kong », *Asia Pacific Journal of Human Ressources*, p 100-111.
- Kornau.A , Ilka.M&Sieben.B, 2020, « An empirical analysis of research paradigms within international human resource management: The need for more diversity», *German Journal of Human Resource Management* 2020, Volume34, p 148–177.
- Kweku.A, Nyuur.R.B, Ellis F.Y & DebrahY.A, 2017, « SouthAfricanMNCs' HRM Systems and Practices at the Subsidiary Level : Insights From Subsidiaries in Ghana », *Journal of International Management*, volume 23, issue number 2, p 180-193.
- Labruffe Alain, 2007, « 60 tableaux de bord pour la gestion des compétences », édition Afnor, 231 p.
- Lallement Michel, 2010, « le travail sous tensions », éditions sciences humaines, 125 p.
- Lazarova.M , Morley.M & Tyson.S , 2008, « International comparative studies in HRM and performance, the Cranet data », *The International Journal of Human Resource Management*, p 1995-2003.
- Le Boterf. G, 2006, « Construire les compétences individuelles et collectives », Editions d'organisation, 145 p.
- Le Boterf. G, 2010 « Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues », Editions d'organisation, 140 p.
- Leboyer.C, 2006, « La gestion des compétences : Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises », Eyrolles, Editions d'organisations, 146 p
- Leconte. P &Forgues. B, 2000, « Compétences des équipes dirigeantes et pratiques de gestion des compétences dans les firmes multinationales », *revue Française de Gestion*, N°20, p 1-19.
- Le Gall.S, 2016, « La contribution des ressources humaines à la compétitivité territoriale des filiales étrangères », *Management Prospective* Ed. « Management & Avenir », N° 87, p 79-101
- Lejeune. C & Vas. A, 2012, « La capacité de dissémination des connaissances au sein des multinationales : Une approche par les pratiques managériales, Association de recherches et publications en management, p 15-35

- Lévy-Leboyer. C, 2006, « La gestion des compétences : Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises », Editions d'organisation, 194 p
- LIGER.P, 2004, « Le Marketing des Ressources Humaines, Attirer, intégrer et fidéliser les salariés », 2^{ème} édition, paris, Dunod, 206 p
- Loufrani-fedia. S&Aldebert.B,2013, « Le management stratégique des compétences dans un processus d'innovation : Le cas d'une entreprise touristique », revue de gestion des ressources humaines, numéro 29, p 56-72
- Magnan.M, St-Onge.S&Prost.C, 2002, « Gérer la rémunération dans un contexte de mobilité internationale : L'art de jongler avec différentes perspectives HEC Montréal, Volume 27, p 41-55
- Maley.J & Kramar.R, 2010, « International human resource management structures and their effect on the Australian subsidiary », Asia Pacific Journal of Human Resources, Volume 48, Issue number 1, p 26-44.
- Mannot.A, 2013, « Les conséquences de la mise en œuvre d'une évaluation de la formation par le contrôle des apprentissages », revue de gestion des ressources humaines, édition ESKA, n°88, p 49-60.
- Manon.B, 2009, « L'effet des pratiques des ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale », Thèse de doctorat soutenue à l'école de management de Strasbourg, 304 p.
- Markus Pudelko, 2005, « Cross-national learning from best practice and the convergence-divergence debate in HRM », The International Journal of Human Resource Management, 16(11), p 2045-2074.
- McDonnell.A, Stanton.P&Burgess.J, 2011, « Multinational enterprises in Australia: Two decades of international human resource management research reviewed », Asia Pacific Journal of Human Resources, 49 (1), p 9–35.
- Mastuo. H, 2012, «Transfer of Japanese Human Resource Management to US Subsidiaries: Resource Dependence Theory and Institutionalism», International journal of Business and social research, volume 2, Issue 6, p 34-46.
- Mayrhofer.U, 2011, « Management international : Des pratiques en mutation, édition pearson», 312 p.
- Mayrhofer.U, 2011, « La gestion des relations siège-filiales : Un enjeu stratégique pour les firmes multinationales », n° 212, Edition Lavoisier, p 65-75.
- Mayrhofer.U, 2007, les rapprochements d'entreprises : Perspectives théoriques et managériales, management prospective Edition « Management & Avenir », n° 14, pages 81-99.

- Mellahi.K, Demirbag.M, Collings.D, Tatoglu.E&Hughes.M, 2013, « Similarly different: A comparison of HRM practices in MNE subsidiaries and local firms in Turkey », *The International Journal of Human Resource Management*, volume 4, issue number, 24, p 2339-2368.
- Meignant.A, 2007, *Manuel d'audit du management des ressources humaines*, Editions liaisons, 174 p.
- Meunier. A, 2006, « Transfert d'apprentissage : Une notion à laquelle personne ne croit vraiment ? », *L'Harmattan, « Savoirs »*, n° 12, p 47-51.
- Metcalfe.b & Rees.C, 2005, *Theorizing Advances in International Human Resource Development*, Volume 8, No. 4, p 449 – 465.
- Muller.M, 1998, « Human resource and industrial relations practices of UK and US multinationals in Germany », *International Journal of Human Resource Management*, volume 9, issue number 4, 732-749.
- Myloni.B, Harzing.A & Mirza.H, 2007, « The effect of corporate-level organizational factors on the transfer of human resource management practices: European and US MNCs and their Greek subsidiaries », *The International Journal of Human Resource Management*, volume 18, issue number 12, p 2057-2074.
- Nicolas.E & Renault.S, 2014, « La validation des acquis de l'expérience comme outil de marketing des ressources humaines » : Cas McDonald's, de *Boeck supérieur* n° 12, p103 - 126.
- Onishi.J, 2006, « The transferability of Japanese HRM practices to Thailand, *Asia Pacific Journal of Human Resources*», volume 44, issue number 3, p 260-275.
- Panczuk. S & Point.S, 2008, « Enjeux et outils du marketing RH : Promouvoir et vendre les ressources humaines », *Eyrolles éditions d'organisations*, Paris, 254p.
- Peretti J-M, Cazal.D & Quiquandon.F, 1990, «Vers le management international des ressources humaines», *éditions liaisons*, Paris, 283 p.
- Peretti J-M, 2012, « Gestion des Ressources Humaines », *librairie Vuibert*, 252 p.
- Peretti J-M, 2012, « Tous DRH, Les meilleures pratiques par 51 professionnels », *Eyrolles*, collection Tous, 451 p.
- Peretti.J-M, 2014, « Regards croisés sur la révolution digitale, *EMS Editions*, *Question(s) de management* », n° 7, p 155-169.
- Peretti J-M, Igalens.J, 2016, «Audit social, meilleures pratiques, méthodes, outils », *éditions d'organisation*, 192 p.

- Pestre.F, 2011, « Construire une stratégie de responsabilité sociale de la firme multinationale, le cas du groupe Lafarge lavoisier », « Revue française de gestion », n° 212, p 109-125.
- Pestre.F, 2013, « La responsabilité sociale des entreprises multinationales : Stratégie et mise en œuvre », Ed L'Harmattan, 374 p.
- Pesqueux.Y, 2006, « présentation pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes, la découverte « recherches », p 19-40.
- Pras.B, 2007, « Management et islam : Vers une convergence de valeurs », Lavoisier, « Revue française de gestion », n° 171, p 91-95.
- Ricard. L et Marticotte. F, 2008, l'approche relationnelle dans le secteur des services : Le cas de l'industrie hôtelière, HEC Montréal Gestion, volume 33, p 58-65.
- Rendtorff J.D, 2006, « des principes de justice pour les parties prenantes, la découverte « recherches », p 66-76
- Romelayer.P & Kalika. M, 2011, « Comment réussir sa thèse ? : la conduite du projet de doctorat », édition Dunod, 222 p.
- Rym. H & Saidani. C, 2013, « Transfert, capacité d'absorption et encastrement des connaissances dans les filiales occidentales implantées en Tunisie », Management Prospective Ed. « Management & Avenir », N° 59, p 56-75.
- Roussel.P & Wacheux.F, 2006, « Management des ressources humaines : Méthodes de recherches en sciences humaines et sociales », Editions de Boeck Université, Bruxelles, 440 p.
- Roussel. P & Wacheux. F, 2006, « Management des ressources humaines : Méthodes de recherches en sciences humaines et sociales, édition De Boeck &Larcier SA, 440 p.
- Roussel. P, Durrieu. F and Campoy.E (2002), méthodes d'équations structurelles : recherches et applications en gestion, Economica, Paris, 274 p.
- Rozenblat.C, 2007, « Les entreprises multinationales : Un processus urbain dans un environnement international et transnational, Armand Colin « L'Information géographique », Volume 71, p 43-66.
- SAID. K, 2006, « Le transfert de compétences au sein des alliances interentreprises euro-méditerranéennes en question : Le cas des entreprises tunisiennes et égyptiennes, revue des sciences de gestion », n°220-221, p 183-188.
- Sanders.K & Yang.H, 2015, The HRM process approach : The influence of employees' attribution to explain the hrm-performance relationship, Wiley Periodicals, Inc. Human Resource Management, p 1-17.

- Sareen.P, 2012, « E-HRM : A Strategic Review », International Journal of Human Resource Studies, Volume 2, No. 3, p 119-127.
- Schaaper J & Jaussaud J, Juillet-Août-Septembre 2012, « Les politiques de GRH internationale dans les firmes multinationales : Entre expatriation et localisation des postes », Business Management Review Volume 2, p 20-41.
- Scouarnec. A & Silva. F, 2006 « Quel(s) modèle(s) de management des ressources humaines en euroméditerranée ? », revue française de gestion », p 129-147.
- Slama Yassine (2014), « le rôle des salariés locaux dans l'adaptation des expatriés », revue française de gestion, N°239, p 51-63.
- Susan. H, 2002, « Transferring HR ideas and practices: Globalization and convergence in Poland, Human Resource Development International, volume 5, issue 3, p 333–351.
- Tayeb.M, 1998, « Transfer of HRM practices across cultures: An American company in Scotland », International Journal of Human Resource Management, volume 9, issue 2, p 332-358.
- Taylor.S, Beechler.S&Napier.N, 1996, “ Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management”, Academy of Management Review, volume 21, n°4, p 959-985.
- Tahari.K & Mebarki.M, Juillet-Août-Septembre 2012, « GRH et Mondialisation : La question de la diffusion du modèle de gestion dans les entreprises en Algérie », Business Management Review, volume 2, p 112-139.
- Thévenet. M, « Le plaisir de travailler », éditions d'organisation, 2004, 270 p.
- Thery.B, 2011, « Développer les ressources à l'international : Pour une géopolitique des ressources humaines », Paris, Ed Dunod, 200 p.
- Thite.M, 2012, « Strategic global human resource management: Case study of an emerging Indian multinational », Human Resource Development International Volume 15, n° 2, p 239-247.
- Thietard. R, 2014, « Méthodes de recherche en management », Edition Dunod, 648 p.
- Tijani.O, 2012, « La capacité d'absorption et le transfert des connaissances : Rôle de la GRH dans les filiales des FMN du secteur aéronautique au Maroc », Business Management Review, Volume 2, p 62-77.
- Tijani.O, 2011, « La capacité d'absorption et le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'appropriation des connaissances dans les alliances stratégiques au Maroc », Thèse pour l'obtention du grade de Docteur en sciences de Gestion, Académie de Bordeaux, Université de Pau et des Pays de l'Adour, École doctorale 481 sciences sociales et humanités, Centre de Recherche et d'Études en Gestion, 300 p.

- Trudeau, 2002, « Y'a-t-il un droit international du travail pour les entreprises multinationales ? », HEC Montréal, Volume 27, p 98-106.
- Valax.M & Rive.J, 2016, « Les modes de contrôle interactif des filiales internationales Quand le coopérativisme devient subordination à l'étranger », Lavoisier, « Revue française de gestion », n° 256, p139-158.
- Van de portal. M, 2010, « Le transfert des savoirs en entreprise : Quelles modalités ? Quelles finalités en termes de compétences ? Nouveaux comportements, nouvelle GRH », XXIème congrès AGRH, Rennes, Saint Malo.
- Volkov.I, 2011, Transfert de connaissances dans les entreprises multinationales : Efficacité et influence des facteurs contextuels, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de gestion présentée et soutenue publiquement, Université de Montréal, Département de Relations industrielles Faculté des Arts et Sciences, 393 p.
- WaxinM-F, 2008, Barmeyer.C, « Gestion des Ressources Humaines internationales », Edition liaisons, 554 p.
- Washika.H, Tamer. K. &Amjad.D. Al-Nasser, 2017, « HRM and knowledge-transfer: A micro analysis in a Middle Easternemergingmarket », The International Journal of Human Resource Management, 28 (19), p 2762-2791.
- Wolfgang.S,2004, « Transfer of human resource policies and practices from German multinational companies to their subsidiaries in South East Asia », For the award of Doctor of Business Administration University of Southern Queensland, Australia Faculty of Business, 201 p.
- Yahiaoui.D, 2007, « Les outils de GRH en pratique face à la diversité des contextes internationaux », 18e Congrès AGRH, Outils, Modes et Modèles Fribourg, Suisse.
- Yahyaoui. D, 2007, « L'hybridation des pratiques de GRH dans les filiales françaises implantées en Tunisie », thèse en sciences de gestion, université Jean Moulin, 478 P.
- Yammad.M, Yassafi.M (2022), « L'impact de la crise sanitaire sur le management des ressources humaines Cas des entreprises marocaines », Revue de management et Culture, n°7, p 336-349.

Rapports officiels

- Conférence des nations unies sur le commerce et le développement (2022) : Rapport sur l'investissement dans le monde 2022
- Haut-Commissariat au Plan : Rapport de la 3^{ème} enquête menée en Janvier 2021 « Effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises ».

Table de matières

SOMMAIRE	IV
LISTE DES SIGLES	VI
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES	XII
RESUME	XV
ABSTRACT	XVI
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE	11
LE TRANSFERT DES PRATIQUES DE GRH DANS LES FILIALES DES MULTINATIONALES : REVUE DE LA LITTERATURE	11
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	12
CHAPITRE I : LES ENJEUX DE LA GRH INTERNATIONALE ET LES PARTICULARITES DU TRANSFERT DE SES PRATIQUES DANS LES FILIALES DES MULTINATIONALES	14
INTRODUCTION	14
1. <i>Les grands défis de la GRH au sein des multinationales</i>	16
1.1 Les mutations de la fonction RH en réponse aux impératifs de la conjoncture	16
1.2 L'évolution du concept de la gestion internationale des ressources humaines	19
1.3 Les composantes clés de la GRH internationale	20
1.3.1. La stratégie et la planification	21
1.3.2. Le recrutement et l'affectation des employés internationaux	21
1.3.3. La formation	23
1.3.4. L'évaluation	25
1.3.5. La gestion des carrières	26
1.3.6. La Compensation	27
1.3.7. Les relations sociales	28
1.3.8. Le management des équipes multiculturelles	29
1.3.9. La responsabilité sociale des entreprises	30
1.3.10. Le système d'information international des ressources humaines	34
1.4 Les tendances actuelles de la fonction RH et les nouvelles responsabilités de ses acteurs	35
2. <i>Le transfert des pratiques de la GRHi dans une perspective de relations sièges-filiales</i>	37
2.1 Le rôle de la GRHi dans la gestion et le transfert des connaissances organisationnelles	37
2.1.1 Le passage d'une approche par les ressources à une gestion des connaissances	37
2.1.2 Les caractéristiques de la gestion des connaissances inhérentes à la GRHi	39
2.1.3 L'orientation de la politique de la GRHi vers une organisation apprenante	40
2.1.4 La relation apprentissage organisationnel-transfert des connaissances organisationnelles	41
2.2 <i>Les caractéristiques du transfert des pratiques de la GRHi</i>	42
2.2.1 Le concept et les raisons d'être du transfert des pratiques de la GRHi	42
2.2.2 Aperçu sur la notion du transfert de la bonne pratique RH	43
2.2.3 Les pratiques RH internationales les plus transférées en provenance des sociétés mères	44
2.2.4 Les principales théories mobilisées dans les recherches afférentes au transfert des pratiques RH internationales	45
2.2.4.1 La théorie des ressources organisationnelles	45
2.2.4.2 La théorie néo-institutionnelle	47
2.2.4.3 La théorie des parties prenantes	49
2.2.4.4 La théorie des attentes	50
2.3 <i>Le dilemme convergence-contingence impactant le processus du transfert des pratiques de GRHi</i>	53
2.3.1 L'impératif de l'étude des pratiques RH selon les contextes des pays d'origine	53

2.3.1.1 La GRH aux Etats-Unis :	54
2.3.1.2 La GRH au Japon	57
2.3.1.3 La GRH dans les pays européens	59
2.3.1.4 La GRH dans les pays d'Afrique et du Maghreb Arabe	61
2.3.1.5 Survol synthétique de la GRHi selon les régions ou les pays d'appartenance	62
2.4 Le transfert des pratiques RH entre les défis d'harmonisation internationale et les pressions du contexte local de la filiale	64
2.4.1 Les postulats de la thèse universaliste	64
2.4.2 Les fondements de la thèse nationaliste	66
2.4.3 Les différents types de distances entre le pays d'origine et le pays d'accueil	68
2.4.3.1 Le concept multidimensionnel de la distance	68
2.4.3.2 La classification des distances de type macro, méso et micro	69
3. <i>Le processus de transfert des pratiques de la GRH internationale</i>	78
3.1 Le cheminement de transfert des pratiques RH dans un contexte marqué par la convergence et la divergence	78
3.2 Les caractéristiques du processus de départ et de réception des pratiques RH transférées	81
4. <i>Les réponses managériales optimales à la contextualité des filiales</i>	83
4.1 La glocalisation et la mise en adéquation des pratiques RH transférées	83
4.2 L'hybridation comme une solution RH optimale à la contextualité des filiales	85
4.3 Les implications de la culture organisationnelle	87
4.4 Les effets du management interculturel	90
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE	93
CHAPITRE II : L'IMPACT DES RELATIONS SIEGES-FILIALES SUR L'EFFICACITE DU TRANSFERT DES PRATIQUES RHI	95
INTRODUCTION	95
1. <i>Les relations sièges-filiales dans les firmes multinationales afférentes au transfert des pratiques de GRHi</i>	96
1.1 Le lien existant entre les structures organisationnelles et le transfert des pratiques RHi	96
1.1.1. La notion des structures organisationnelles internationales et ses principales typologies	96
1.1.2. Les facteurs de contextualisation des structures organisationnelles internationales	99
1.2 Le lien existant entre les stratégies d'internationalisation et le transfert des pratiques de GRHi	101
1.2.1. Le transfert des pratiques RHi dans une perspective stratégique	101
1.2.2. Présentation du modèle EPRG	102
1.2.3. Les stratégies d'internationalisation RH nouvellement adoptées	107
1.3 Les canaux de transmission des pratiques de la GRHi mobilisés par le siège	109
1.4 Les mécanismes de coordination et de contrôle sièges-filiales des pratiques RHi transférées	114
1.4.1. Les modes de coordination adoptés par les multinationales	114
1.4.2. Les instruments de contrôle de la diffusion des pratiques RH émis par la compagnie mère	119
2. <i>Les différentes contributions des filiales des multinationales à la favorisation du transfert des pratiques de la GRHi</i>	124
2.1 Les caractéristiques basiques des filiales des multinationales	124
2.2 La politique de gestion des flux de connaissances possédées par les filiales	126
2.3 Les différents rôles des acteurs locaux dans le processus du transfert des pratiques de GRHi	127
2.4 Les enjeux de création des centres régionaux de management	129
3. <i>L'appropriation des outils marketing RH : Un levier clé d'efficacité des pratiques RH transférées</i>	130
3.1 Le concept du marketing RH et son lien avec le transfert des pratiques RH	130
3.1.1. Le concept du marketing RH	130
3.1.2. Les facteurs motivationnels favorisant le climat du transfert	132
3.1.3. L'offre marketing RH accompagnant le processus du transfert	133
3.2 Le développement de la capacité absorptive de la filiale	135
3.3 La motivation des salariés par la capacité d'absorption des pratiques RH transférées	137
3.4 Les outils de mesure de l'efficacité des pratiques RH concernées par le transfert	139
3.4.1. La notion d'efficacité des pratiques RH transférées	139
3.4.2. Les principaux indicateurs de la performance sociale	140
3.4.3. Le degré d'institutionnalisation des pratiques RH transférées	145
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	148

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	149
SECONDE PARTIE	152
LE TRANSFERT DES PRATIQUES DE GRH DANS LES FILIALES DES MULTINATIONALES : ETUDES EMPIRIQUES	152
INTRODUCTION DE LA SECONDE PARTIE	153
CHAPITRE III : TERRAIN D'ETUDES RETENU, CHOIX EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIQUES, ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ENQUETE QUALITATIVE	154
INTRODUCTION	154
1. <i>Le terrain d'étude privilégié</i>	155
1.1 Eclairage sur le choix du marché de l'hôtellerie internationale et du contexte marocain	155
1.2 Présentation des filiales des multinationales hôtelières enquêtées	155
2. <i>La posture épistémologique et le positionnement méthodologique inhérent à l'étude qualitative</i>	160
2.1 Les choix épistémologiques des études empiriques	160
2.1.1 Le recours à un positionnement épistémologique aménagé	160
2.1.2 La mobilisation des méthodes mixtes	164
2.1.3 Le mode de raisonnement distinct	166
2.2 Les choix méthodologiques inhérents à l'étude qualitative	167
2.2.1 La stratégie de la recherche fondée sur la méthode des cas	167
2.2.2 La collecte et les modalités d'analyse des données qualitatives	169
2.2.2.1 Le choix du guide d'entretien semi-directif	169
2.2.2.2 Présentation des thèmes des entretiens semi-directifs	171
2.2.2.3 Le déroulement des entrevues	174
2.2.2.4 Les sources secondaires collectées	176
2.2.3 Description de l'échantillon défini	177
2.3 Les modalités de traitement et d'analyse des données qualitatives	180
2.4 Validité et fiabilité de l'étude qualitative	183
2.4.1 La validité interne des données qualitatives	183
2.4.2 La validité externe	185
2.4.3 La fiabilité de la recherche	186
3. <i>Analyse des résultats de l'étude qualitative auprès des DRH des filiales des multinationales hôtelières enquêtées</i>	188
3.1 L'importance accordée à la GRH internationale par les multinationales hôtelières	188
3.2 Typologies des pratiques RH transférées dans les filiales marocaines des multinationales hôtelières	198
3.2.1. Transfert de la pratique « formation »	198
3.2.2. Transfert des pratiques liées à la gestion de la diversité	204
3.2.3. Transfert des pratiques liées à la sécurité et au bien-être du personnel	214
3.3 Le degré d'autonomie induit par le contexte local et organisationnel	222
3.4 Les alternatives managériales à la contextualité des filiales	237
3.5 Les déterminants des relations sièges-filiales impactant le processus du transfert des pratiques RH	247
3.6 Le rôle du marketing RH dans le soutien des relations sièges-filiales et l'efficacité des pratiques RH transférées	258
4. <i>Discussion des résultats de l'étude qualitative</i>	269
4.1 Discussion des résultats de la première proposition	269
4.2 Discussion des résultats de la deuxième proposition	272
4.3 Discussion des résultats de la troisième proposition	277
4.4 Discussion des résultats de la quatrième proposition	280
CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE	283

CHAPITRE IV : METHODOLOGIE RETENUE, ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ETUDE QUANTITATIVE 284

INTRODUCTION	284
1. <i>L'étude exploratoire des données de l'enquête quantitative</i>	285
1.1 La spécification du domaine du construit	286
1.2 La génération d'un échantillon d'items	287
1.3 La collecte des données par questionnaire	289
1.3.1. Construction du questionnaire	290
1.3.2. La description des échelles de mesure	290
1.3.3. Les caractéristiques de l'échantillon	295
1.4 Les méthodes d'échantillonnage adoptées	295
1.5 Présentation de l'échantillon	297
1.5.1. L'administration du questionnaire	300
1.6 La purification des instruments de mesure	301
1.6.1. L'analyse de la structure factorielle	301
1.6.2. La vérification de la consistance interne de l'échelle de mesure	305
2. <i>L'étude confirmatoire des données quantitatives</i>	307
2.1 Définition du concept des équations structurelles	307
2.2 Les techniques de développement et de test d'un modèle d'équations structurelles	308
2.3 La conception et l'estimation du modèle de mesure	309
2.3.1. L'utilité de l'analyse factorielle confirmatoire	310
2.3.2. L'estimation du modèle de mesure	310
2.4 La fiabilité de la cohérence interne	310
2.5 La validité des construits	311
2.6 L'ajustement du modèle de mesure	312
2.7 Le test des hypothèses du modèle structurel	314
3. <i>Analyse des résultats de l'étude quantitative auprès des cadres des filiales des multinationales hôtelières bénéficiaires des pratiques RH transférées</i>	317
3.1 Les résultats de l'étude exploratoire	317
3.1.1. Les dimensionnalités des échelles de mesure	318
3.2 La dimensionnalité de l'échelle afférente au rôle du marketing RH dans l'adoption des pratiques RH transférées	318
3.3 L'échelle afférente à la capacité d'absorption des pratiques RH transférées	322
3.4 La dimensionnalité de l'échelle afférente au degré d'institutionnalisation des pratiques RH par les collaborateurs des filiales	327
3.5 La dimensionnalité de l'échelle afférente à la relation transfert des pratiques RH-développement d'une relation durable au sein des filiales	332
3.6 La mesure de la fiabilité de la cohérence interne des échelles de mesure	335
3.7 Les statistiques descriptives associées aux échelles de mesure retenues	337
3.7.1. Interprétation statistique descriptive inhérente au rôle du marketing RH dans l'adoption des pratiques RH transférées	337
3.7.2. Les résultats statistiques inhérents à la faible capacité d'absorption des pratiques RH transférées	343
3.7.3. Les résultats statistiques inhérents à la forte capacité d'absorption des pratiques RH transférées	345
3.7.4. Les résultats statistiques inhérents au degré d'institutionnalisation des pratiques RH par les collaborateurs des filiales	347
3.7.5. Les résultats statistiques inhérents au degré de centralisation des pratiques RH transférées	352
3.7.6. Les résultats statistiques inhérents à la relation transfert des pratiques RH-développement d'une relation durable au sein des filiales	354
3.8 Les résultats de l'étude confirmatoire	355
3.8.1. La qualité d'ajustement, la fiabilité et la la validité des échelles de mesure	356
3.9 L'échelle du rôle du marketing RH dans l'adoption des pratiques RH transférées	356
3.10 L'échelle de la capacité d'absorption des pratiques RH transférées	358
3.11 L'échelle du degré d'institutionnalisation des pratiques RH par les collaborateurs des filiales	360
3.12 L'échelle de la relation transfert des pratiques RH-développement d'une relation durable au sein des filiales	362
3.13 La validité discriminante des variables latentes et la validation des échelles de mesure	364

3.13.1. Les résultats de la modélisation en équations structurelles	365
3.14 Le test des hypothèses du modèle structurel à effets directs	366
3.15 Le test des hypothèses du modèle structurel à effets indirects	368
3.16 Le modèle final retenu	370
4. <i>Discussion des résultats de l'étude quantitative</i>	372
4.1 Discussion des résultats de l'étude descriptive	372
4.2 Discussion des résultats liés à l'analyse factorielle confirmatoire	374
CONCLUSION DU QUATRIEME CHAPITRE	376
CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE	377
CONCLUSION GENERALE	379
ANNEXES	389
ANNEXE 1 : LETTRE DE PARTICIPATION A UNE RECHERCHE DOCTORALE	389
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE A LA DRH DE LA FILIALE DE LA MULTINATIONALE HOTELIERE	390
ANNEXE 3 : CAPTURE D'ECRAN DE L'ENCODAGE SUR NVIVO 10	393
ANNEXE 4: NOMBRE DE NŒUDS ET DE REFERENCES PAR SOURCES	394
ANNEXE 5 : ARBORESCENCE DU NŒUD PARENT « DISTANCES ENTRAVANT LE TRANSFERT DES PRATIQUES RH »	394
ANNEXE 6 : ARBORESCENCE DU NŒUD ENFANT « PERSPECTIVES D'AMELIORATION DES PRATIQUES RH TRANSFEREES »	395
ANNEXE 7 : ENQUETE DE SATISFACTION AUPRES DES CADRES BENEFICIAIRE DES PRATIQUES RH TRANSFEREES PAR LES SIEGES DES MULTINATIONALES HOTELIERES	396
ANNEXE 8 : CAPTURE D'ECRAN D'UNE PARTIE DE LA BASE DE DONNEES SUR SPSS STATISTIC 21	403
ANNEXE 9 : CAPTURES D'ECRAN D'UN RESULTAT DE L'ECHELLE 1 OBTENU PAR LE LOGICIEL SPSS STATISTIC 21	403
ANNEXE 10 : CAPTURE D'ECRAN DU MODELE DE MESURE DE LA TROISIEME ECHELLE OBTENU PAR SPSS AMOS 21	404
ANNEXE 11 : CAPTURE D'ECRAN DES RESULTATS D'AJUSTEMENT DU MODELE DE MESURE DE LA TROISIEME ECHELLE	404
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	405
TABLE DE MATIERES	419

Résumé de la thèse

Il est indubitable que la gestion internationale des ressources humaines se considère comme un fer de lance de toute stratégie de développement des firmes multinationales. Le transfert des pratiques RH s'impose comme un impératif d'alignement des filiales sur les orientations stratégiques de leurs sociétés mères. Face à la diversité des souverainetés nationales et des défis d'expansion des filiales et de performance RH, ce travail de recherche se veut une analyse réflexive des processus des pratiques RH transférées dans les filiales des multinationales. Si un ensemble de facteurs locaux, organisationnels et relationnels entrent en jeu, il nous paraît opportun d'étudier le rôle des relations sièges-filiales et du marketing RH dans la favorisation des pratiques RH transférées. En effet, l'évaluation des comportements des acteurs des sièges et de leurs filiales et l'impact de l'institutionnalisation des pratiques RH transférées en fonction de chaque approche utilisée, constitue le principal résultat à vouloir obtenir. Dans cette perspective, le positionnement épistémologique retenu se veut aménagé nécessitant ainsi dans une première étude une véritable immersion avec les acteurs du terrain pour comprendre les tenants et les aboutissants du transfert des pratiques RH dans le contexte marocain en provenance de plusieurs pays d'origines. Une seconde étude aura pour principale visée de confirmer les propos des interviewés et d'examiner auprès des bénéficiaires directs de ces pratiques RH transférées le niveau d'efficacité atteint.

Mots clés :

Gestion internationale des ressources humaines, firmes multinationales, filiales, transfert des pratiques RH, souverainetés nationales, relations siège-filiales, marketing RH, efficacité.