



ACADEMIE 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

THÈSE
Pour l'obtention du grade de
Docteur en sciences de Gestion
(Arrêté du 30 mars 1992)
Présentée et soutenue publiquement par
Omar TIJANI
Le 25 novembre 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**

Composition du Jury

Directeur de recherche : **M. Jacques JAUSSAUD**
Professeur à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour

Rapporteurs : **M. Bruno AMANN**
Professeur à l'Université de Toulouse III-Paul Sabatier

M. Marc VALAX
Maître de conférences, HDR à l'Université de Lyon3- Jean Moulin

Suffragants : **M. Mohamed Amine M'BARKI**
Professeur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger

M. Johannes SCHAAPER
Maître de conférences, HDR, Professeur à Bordeaux Ecole de
Management

Résumé :

Cette recherche porte sur le concept de la capacité d'absorption, et les mécanismes de gestion des ressources humaines (GRH) susceptibles de favoriser l'acquisition des connaissances en provenance d'un partenaire étranger au sein d'une alliance stratégique au Maroc. Nous avons tenté de repérer quelques pratiques de GRH sur lesquelles les responsables peuvent s'appuyer afin de développer une capacité d'assimilation et d'exploitation des connaissances et savoir-faire de leurs partenaires étrangers. Durant la première partie de cette recherche, nous avons réalisé un état de l'art sur les concepts des alliances stratégiques, de la capacité d'absorption et la gestion stratégique des ressources. Cette revue de littérature nous a permis d'établir trois hypothèses concernant la compétence et la motivation des employés ; ces deux axes sont présentés comme vecteurs majeurs en vue de l'acquisition d'une capacité d'absorption. Pour tester ces hypothèses, nous avons choisi une méthodologie qualitative, et des entretiens de face à face avec des dirigeants des sociétés de l'industrie aéronautique au Maroc. Ce secteur connaît actuellement un essor sans précédent et dans lequel nous pouvons observer les enjeux du transfert des connaissances. L'examen empirique des hypothèses a permis d'appuyer le rôle de la compétence des employés. Cette dernière peut être favorisée en premier lieu par la formation et en second lieu par l'évaluation. Le second axe étant la motivation du personnel à acquérir de nouvelles connaissances, elle peut être favorisée en premier lieu par la communication interne et en second lieu par une rémunération basée sur la performance. Ces résultats peuvent faire l'objet de recommandations pratiques aux dirigeants des sociétés industrielles au Maroc, afin de s'approprier les savoir-faire des sociétés étrangères en vue de confirmer la croissance économique que connaît actuellement plusieurs secteurs économiques dans ce pays.

Mots clés : capacité d'absorption, alliances stratégiques, gestion des ressources humaines, savoir-faire.

Abstract:

This research focuses on the concept of absorptive capacity, and the HRM mechanisms that can support knowledge acquisition from a foreign partner in strategic alliances in Morocco. We tried to identify some HRM practices on which managers can rely in order to obtain a capacity of assimilation and exploitation of knowledge and know-how of their foreign partners. During the first part of that research, we realized a state of the art on the concepts of strategic alliances, of the absorptive capacity and strategic HRM. This literature review has identified three assumptions about the competences and motivation of employees. These two dimensions are presented as major vectors for the acquisition of absorptive capacity. To test these hypotheses, we chose a qualitative methodology and face to face interviews with company executives in the aviation industry in Morocco, this sector is experiencing unprecedented growth and in which we can observe the issues of transfer knowledge. The empirical examination of the assumptions has supported the role of employee competences. The latter can be promoted primarily through training and secondly by the evaluation. The second dimension is the motivation to acquire new knowledge, it can be promoted primarily by internal communication and secondly by a performance-based compensation. These results can be objects of practical recommendations to the leaders of industrial companies in Morocco, to acquire the expertise of foreign companies in order to confirm the economic growth currently being experienced several economic sectors in that country.

Keywords: absorptive capacity, strategic alliances, HRM, organizational learning.

خلاصة :

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مصطلح غاية في الأهمية لدى الشركات المغربية التي تعمل بتعاون مع الشركات الأجنبية، حيث ترمي الأولى إلى اكتساب المعلومات التطبيقية و الكفاءات المتوفرة لدى الشريك الأجنبي، هذا المصطلح هو "القدرة الاستيعابية". تستطيع الشركات المغربية تطوير قدرتها الاستيعابية عن طريق توظيف الوسائل التي توفرها منظومة تسيير الموارد البشرية، خصوصا فيما يتعلق بتطوير كفاءات العاملين من جهة، و تحفيزهم من جهة أخرى. باعتماد المنهجية التجريبية النوعية، واختبار الفرضيات، كشفت نتائج البحث الميداني التي أجريناها على الشركات المغربية العاملة في ميدان صناعة الطيران بأن ممارسة التكوين بكل أشكاله، إضافة إلى التقييم، يسهمان في تطوير الكفاءة. هذا من جهة، من جهة أخرى يسهم التواصل الداخلي في المرتبة الأولى ثم التعويض على أساس الأداء في الرفع من تحفيز العاملين، و دفعهم لاكتساب خبرات جديدة موجودة عند الشريك الأجنبي. يمكن لهذا البحث أن يكون دليلا للشركات المغربية من أجل تركيز مجهوداتها بهدف تطوير أنشطتها و إغناء منتوجاتها، معتمدة بالأساس على مواردها البشرية، الشيء الذي يمكن أن تكون له إسقاطات على مستوى الاقتصاد المغربي ككل.

كلمات البحث: القدرة الاستيعابية، التحالف الاستراتيجي، تسيير الموارد البشرية، اكتساب الخبرات.

« L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur ».



A mes bien aimés :

*Parents,
Hakima Rais et Abdennasser Tijani*

*Frères et sœurs,
Zainab, Tariq, Nassiba et Jalal*

*Beaux frères
Tariq Laabaqi et Nawfal Naciri*

A Tasnim et Aroua

Remerciements

L'élaboration de cette thèse a entraîné la sollicitation de plusieurs personnes. Les remercier dans ces quelques lignes ne saurait rétribuer tous leurs efforts, je me contenterai donc de dire « *merci* ».

En premier lieu, à monsieur le professeur Jacques JAUSSAUD, le maître de qui j'ai appris le bon comportement, les bonnes habitudes et attitudes, la patience et comment se font les choses, bien avant la science et les connaissances.

A messieurs les professeurs Bruno AMANN et Marc VALAX d'avoir accepté d'évaluer ce travail en qualité de rapporteurs. Messieurs les professeurs Mohamed Amine M'BARKI et Johannes SCHAAPER d'avoir accepté de participer à ce jury de thèse.

Aux présidents, directeurs, et responsables RH des sociétés que j'ai contactées, pour leur accueil, leurs réponses, et les visites d'ateliers. Leurs rencontres étaient très bénéfiques, et témoignent du nouvel état d'esprit des managers au Maroc, de leur ouverture sur la recherche universitaire.

A toute l'équipe du Centre de Recherche et d'Études en Gestion de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour, et de l'Institut d'Administration des Entreprises, enseignants et personnel. Merci en particulier à la responsable de la documentation Madame SEIGNAN, et à Madame CAQUINEAU, de l'école doctorale, pour leur facilité et serviabilité ; Sans oublier les amis doctorants de toutes les nationalités, ils ont su rendre les moments de travail plus agréables.

A mes chers parents, pour leurs énormes sacrifices, leur patience, et leur encouragement inlassable. Cette thèse leur est entièrement offerte.

A tous ceux là, et d'autres que je n'ai pas pu citer, je dis de tout mon cœur, *merci*...

Sommaire

Introduction générale	1
Première partie: la capacité d'absorption et la gestion des ressources humaines dans les alliances stratégiques	11
Chapitre 1 : le transfert des connaissances, motif des alliances stratégiques	15
Chapitre 2 : la capacité d'absorption, moyen de réussir le transfert des connaissances.....	55
Chapitre 3 : la gestion des ressources humaines, outils de concrétisation de la capacité d'absorption.....	91
Conclusion de la première partie	111
Deuxième partie: l'étude empirique au sein des entreprises marocaines en situation d'alliance avec des partenaires étranger	113
Chapitre 4 : méthodologie de recherche et terrain d'étude	117
Chapitre 5 : analyse des données au cas par cas	133
Chapitre 6 : analyse transversale des cas	183
Conclusion de la deuxième partie	211
Conclusion générale	213
Bibliographie	219
Annexes	235
Liste des figures	293
Liste des tableaux	294
Table des matières	295

Introduction générale

Dans la présente introduction nous exposerons successivement le sujet de la thèse et son intérêt, la littérature mobilisée dans la recherche, c'est-à-dire les différentes approches théoriques mobilisées. Ensuite nous précisons le terrain d'étude et les circonstances de son choix. Avant d'annoncer le plan de la thèse, nous expliquerons la méthodologie empirique que nous avons adoptée.

D'après plusieurs théories du développement économique, la différence entre développement et sous développement réside avant tout dans la possession et la maîtrise de la technologie. Cependant, le fossé technologique entre les pays du nord développé et les pays du sud en voie de développement ne cesse - malgré des efforts de rattrapage - de s'amplifier. Les pays du sud misent essentiellement pour rattraper ce retard sur les investissements directs étrangers (IDE).

Les alliances stratégiques constituent en l'occurrence une opportunité majeure pour les entreprises des pays du sud en vue de leur qualification et le comblement du fossé technique et technologique qui les sépare de leurs homologues des pays occidentaux. Ces nouvelles formes d'investissements (Oman, 2002) offrent un moyen d'acquérir de nouvelles connaissances avec l'assistance d'un partenaire. C'est un moyen par lequel les connaissances et les capacités organisationnelles sont transférées d'une unité organisationnelle à une autre (Kogut, 1988) dans une logique d'échange et d'interactivité.

Cependant, en vue de pallier l'inconvénient d'une éventuelle dépendance technologique vis-à-vis du partenaire du Nord, les entreprises réceptrices de technologie doivent de leur part acquérir une capacité d'innovation autonome (Stock et *alii*, 2001). Pour cela, elles doivent créer en interne des mécanismes dynamiques qui permettront de développer et déployer les nouvelles connaissances provenant des partenaires, et ce par le biais des ressources humaines (Amit et Schoemaker, 1993 ; Minbaéva et *alii*, 2003). Cette aptitude de l'entreprise est désignée par le terme « capacité d'absorption » (Cohen et Levinthal, 1990). Au niveau organisationnel le concept de la capacité d'absorption est relativement simple à définir, « c'est la capacité d'une entreprise à intégrer et appliquer des connaissances extérieures dans l'objectif de l'innovation » (Schmidt, 2005 : 4).

L'objectif de cette thèse s'inscrit en réalité dans ces efforts de rattrapage technologique. Elle entend apporter une contribution scientifique issue des sciences de gestion en complémentarité avec les thèses de la discipline de l'économie. Nous nous intéresserons particulièrement au cas du Maroc, et les entreprises marocaines en situation d'alliance stratégique avec des entreprises étrangères. A travers notre thèse nous espérons aider les entreprises marocaines dans le chemin de l'appropriation des capacités technologiques en se référant en priorité aux moyens humains dont elles disposent.

Nous essayerons par conséquent de répondre à la question de recherche suivante : **comment les entreprises marocaines en situation d'alliance stratégique avec des partenaires étrangers arriveront-elles à déployer les ressources humaines en vue d'acquérir une capacité d'absorption technologique ?**

L'intérêt du sujet réside dans le fait que la capacité d'absorption représente un enjeu important aussi bien pour l'Etat marocain que pour les entreprises et les professionnels de ce pays. Pour les autorités économiques marocaines, la création d'une économie compétitive et l'amélioration des indicateurs économiques impliquent la dotation des agents économiques de capacités de production basées sur le savoir faire et l'avantage concurrentiel stratégique. En Effet, dans un pays comme

le Maroc où la tranche d'âge entre 15 et 64 représente 66% de la population¹, l'avantage concurrentiel national ne peut être fondé que sur le facteur humain. C'est alors que l'on est arrivé au Maroc, au sein des milieux économiques et politiques influant, à un consensus général selon lequel l'émergence économique du pays et sa résistance aux effets fragilisant de la mondialisation exigent la valorisation du capital humain du pays et sa reconsidération comme un catalyseur essentiel du développement. On assiste alors dès 2005 au lancement par S. M. le roi Mohammad VI de « l'initiative nationale du développement humain »².

Au Maroc, ce n'est pas seulement le capital et la technologie qui constituent des facteurs de production rares, c'est aussi et surtout la compétence humaine (Frimousse, 2005). En effet, le processus d'acquisition des connaissances et du savoir-faire est une voie indétournable pour l'augmentation de la compétitivité des entreprises et de la valeur ajoutée de leurs produits. Le facteur humain est le facteur principal de ce processus. La dynamique des alliances stratégiques représente une opportunité pour les entreprises marocaines pour absorber de nouveaux savoirs et acquérir de nouvelles compétences dans le cadre d'un apprentissage organisationnel (Laval *et alii*, 1998).

Au niveau des entreprises marocaines, l'enjeu n'est pas moins important. L'acquisition des compétences et des connaissances organisationnelles dans le cadre des alliances stratégiques nécessite la mise en œuvre chez l'entreprise réceptrice un ensemble de dispositifs organisationnels orientés vers la motivation du personnel, afin de permettre à ce dernier d'acquérir, d'assimiler, de transformer, et finalement d'exploiter les nouvelles connaissances. La gestion des ressources humaines est par

¹ Haut Commissariat au Plan (www.hcp.ma).

² Le lancement de l'INDH était officiellement annoncé lors du discours de S.M. le Roi Mohammad VI à la nation à Rabat, le 18/05/2005. Cependant le souverain marocain a rappelé et revisité les termes de cette initiative dans pratiquement tous ses discours et ses messages adressés aux rencontres nationales et internationales jusqu'à présent. (L'intégralité des discours de S.M. le roi peuvent être consultés sur le site de l'INDH : www.indh.gov.ma/fr).

conséquent appelée à jouer un rôle déterminant dans le processus d'acquisition de capacité d'absorption, à travers des variables telles que le recrutement, la formation, l'évaluation, etc. Dans ce sens, les capacités internes et la collaboration externe sont perçues comme étant complémentaires.

En évoquant les concepts de « la capacité d'absorption », « les alliances stratégiques » et « la gestion des ressources humaines », nous nous situons d'ores et déjà dans la sphère de la théorie des ressources (*Resource-Based View*). Les teneurs de cette théorie conçoivent l'entreprise comme un ensemble (ou une collection) des ressources uniques, tangibles et intangibles, que l'organisation doit valoriser pour en constituer la source de son avantage concurrentiel (Barney, 1986 ; Wernerfelt, 1984 ; Hamel et Prahalad, 1999). Par ailleurs, la théorie des ressources suggère que les systèmes de ressources humaines peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel durable grâce au développement de compétences qui sont spécifiques à la firme (Lado et Wilson, 1994). Une nouvelle branche est donc née, c'est la théorie fondée sur les compétences (*skills-based view*) (Hamel, 1991). La compétence humaine est donc assimilée à une ressource spécifique.

Cependant, l'appropriation des connaissances peut se faire dans le cadre des alliances stratégiques (Garrette et Dussauge, 1995) qui fournissent des moyens supérieurs pour avoir accès aux capacités technologiques et organisationnelles complexes détenues par leurs partenaires (Inkpen, 1998) dans le cadre l'apprentissage organisationnel (*organizational learning*) (Argyris et Shön, 1978 ; Kloot, 1997 ; Koenig, 1994). Ainsi, le processus d'acquisition et d'exploitation des connaissances d'origine extérieur se fait selon une approche endogène, c'est à dire que l'entreprise doit mettre en place des dispositifs organisationnels internes centrés notamment sur l'individu pour s'approprier des connaissances externes et disposer finalement des capacités novatrices autonomes. Cette attitude s'inscrit dans le cadre de la théorie des capacités dynamiques (*dynamics capabilities*) (Teece, et alii. 1997 ; Winter, 2002) dont l'argument principal est d'adapter en continu les routines organisationnelles pour faire face à l'évolution rapide de l'environnement. La capacité d'absorption est en l'occurrence une capacité organisationnelle dynamique.

Nous avons choisi le Maroc, pays méditerranéen et à proximité de l'Europe, pour plusieurs raisons. Il est aujourd'hui l'un des pays Africains les plus attractifs des investisseurs étrangers, (premier pays récepteur des investissements directs étrangers en Afrique en 2003³ et quatrième en région MEDA⁴ en 2006⁵). Ses potentialités géographiques, économiques et politiques en font une direction choisie des capitaux venant essentiellement de l'Union Européenne avec la France en tête⁶. Le renforcement de l'attractivité économique est devenu un objectif explicite des politiques gouvernementales et royales.

Le Maroc connaît actuellement un mouvement économique et social sans précédent. Le « plan émergence » est baptisé autour de trois secteurs stratégiques dans lesquels le Maroc détient des facteurs clés de succès, à savoir, l'industrie, le tourisme et l'artisanat. Plusieurs chantiers dans ces domaines stratégiques sont lancés. Par exemple dans le domaine logistique-industriel, l'année 2010 verra le fonctionnement du projet du port Tanger Med. Ce projet est une plateforme portuaire, industrielle et logistique de premier plan, car le port est situé sur le détroit de Gibraltar, à 11 kilomètres de l'Europe, pour un coût de 3 milliards d'euros, et générera plus de 100.000 emplois. Sur ce même complexe portuaire se placera l'usine Renault Tanger, un autre projet industriel au coût de 1.1 milliard d'euros qui emploiera 35000 ouvriers et produira à terme environ 400.000 véhicules/an.

Dans l'industrie, le Maroc se veut une destination privilégiée des entreprises étrangères, en profitant ainsi des phénomènes de délocalisation des entreprises de l'occident. Cependant, si auparavant le Maroc recevait des entreprises à la recherche de main d'œuvre bon marché et opérant généralement dans les secteurs du textile et des industries manufacturières, il est devenu aujourd'hui une plateforme des

³ Rapport CNUCED 2003.

⁴ La région MEDA : onze pays du sud et de l'est de la Méditerranée (Algérie, Chypre, Egypte, Jordanie, Liban, Malte, Maroc, Palestine, Syrie, Tunisie et Turquie) dont deux viennent de rejoindre l'UE en 1er Mai 2004 (Malte et Chypre). La Libye a un statut d'observateur. La région sera une zone de libre-échange associée à l'UE à partir de 2010 (Euro-Med).

⁵ Agence française pour les investissements internationaux. Mai 2007.

⁶ *Op. Cit.* + Rapports Missions Economiques.

entreprises dans les domaines de technologie, de l'automobile, de l'aéronautique et des services (centre d'appel, services dédiés aux entreprises, etc.). Ceci grâce à l'encouragement des investissements étrangers via la création des zones franches (notamment à Tanger et Casablanca) et « le développement de zones spéciales dédiées à l'*offshoring* présentant tous les facteurs clés de succès (*CasaShore; RabatShore; TangerShore MarrakechShore*) »⁷. Finalement, dans le secteur de tourisme, le plan « horizon 2010 » vise la mise en place des capacités nécessaires pour accueillir à ce terme 10 millions de touristes, et le « plan Azur » vise la création de six nouvelles stations touristiques.

Cependant, afin d'accompagner et tirer profit des retombées bénéfiques de ces projets ambitieux, le Maroc a entamé en parallèle un ensemble de réformes dans le domaine social, visant à valoriser le potentiel humain du pays. Par exemple, outre la fameuse « initiative nationale de développement humain », on assiste en l'an 2004 à l'adoption du nouveau code de travail. Longtemps attendue, « Cette réforme est destinée à rendre la législation marocaine conforme aux conventions internationales, à augmenter la flexibilité du travail, à simplifier et moderniser le droit du travail » (portail du gouvernement marocain : www.maroc.ma)⁸.

Pour l'ensemble de ces raisons nous estimons que le cas marocain est digne d'intérêt, car il conçoit un développement économique intégré dont l'élément principal est le facteur humain. Finalement, nous nous intéressons au Maroc parce que nous connaissons ce pays, sa culture et ses valeurs. Une telle connaissance nous facilitera sans doute la compréhension des phénomènes d'apprentissage au sein des organisations et l'impact des pratiques de GRH sur le niveau de compétence des salariés marocains.

⁷ Voir le plan du programme « émergence » élaboré par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la mise à niveau de l'Économie.

⁸ La politique marocaine en matière d'investissement, les détails du « plan émergence » et les grands chantiers économiques et sociaux au Maroc sont fréquemment cités et suivis par la presse quotidienne et économique marocaine, notamment les journaux « L'économiste » (www.leconomiste.com) et « La vie économique » (www.lavieeco.com). Le portail du gouvernement marocain (www.maroc.ma) fournit également d'amples informations sur ces projets d'un point de vue officiel.

Nous avons réalisé ce travail en deux temps. D'abord, nous avons passé en revue l'essentiel des recherches qui ont traité les thèmes de notre thèse, à savoir, une littérature sur les alliances stratégiques, la capacité d'absorption et la GRH, soit séparément soit conjointement. Au cours de cette lecture littéraire nous avons pu constater que quelques auteurs relèvent des hypothèses selon lesquelles le recours à des pratiques particulières de la gestion des ressources humaines peut augmenter le niveau de recevabilité des nouvelles connaissances au sein des organisations et chez les individus (Lado et Wilson, 1994 ; Kamoche et Mueller, 1998 ; Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988). Ces hypothèses, étant - pour certains travaux - appliquées et vérifiées dans des pays développés, tels que l'Allemagne (Schmidt, 2005) et le Danemark (Minbaeva, 2005 ; 2008 ; Vinding, 2000). Ces constats nous ont poussé à essayer d'étudier la relation entre l'application des pratiques de GRH et la réussite de transfert des connaissances au sein des organisations marocaines.

La seconde étape était le traitement empirique. Nous sommes parti d'une théorie et d'hypothèses, puis, à travers une démarche qualitative, et à l'aide des entretiens semi directifs, nous avons cherché des données qui peuvent confirmer ou infirmer cette théorie. Nous avons procédé par une analyse thématique du contenu cas par cas, suivie d'une analyse transversale dont l'objectif est de comparer les cas de l'échantillon afin de révéler des contrastes et similitudes vis-à-vis des thèmes étudiées. Selon Miles et Huberman (2003), cette pratique offre au chercheur une compréhension plus en profondeur des processus et des résultats de chaque cas, lui permet de tester des hypothèses, et lui procure une bonne représentation de la causalité (p. 57).

Le recours à une démarche qualitative dans un processus hypothético déductif n'est plus aujourd'hui une méthode étrange. En revanche, beaucoup de chercheurs attestent actuellement qu' « associer systématiquement les démarches quantitatives au paradigme positiviste, et les démarches qualitatives au paradigme constructiviste, relève d'une confusion héritée du passé » (David, 1999 : 1).

Selon Miles et Huberman, (2003 :82), le débat quantitatif-qualitatif est stérile. Néanmoins, nous croyons que le débat en lui-même ne peut être stérile, et qu'il est

toujours ouvert (Hlady Rispal, 2002) dans une perspective éventuelle d'intégration et de conciliation de ces deux méthodologies. Par contre, l'opposition catégorique des deux courants et le rattachement absolu des méthodes quantitatives à une démarche déductive, et les méthodes qualitatives à une démarche inductive, peut apparaître au jour d'aujourd'hui abusive, et ferme la porte à toute tentative de rapprochement. Notamment avec l'essor des « approches mixtes » ou « approches multi-paradigmes » perçues comme des démarches hybrides qui essaient de combiner délibérément les méthodes issues des deux traditionnels courants de recherche (Wacheux, 1996 ; Usunier et alii, 2000)⁹.

Cette nouvelle approche conciliante, aussi pragmatique qu'elle soit, a toutefois le mérite de se focaliser sur le phénomène étudié et le contexte de son étude. le chercheur doit choisir la méthode d'enquête la plus appropriée à son sujet et son terrain, plutôt que d'essayer de se positionner par rapport à un courant épistémologique ou un autre. « Sa méthode devient scientifique par la rigueur du travail plus que par sa nature » (Wacheux, 1996 : 49).

Ceci étant dit, nous avons choisi par ailleurs, une démarche¹⁰ qualitative. Issu plutôt d'un paradigme constructiviste, le qualitatif est largement considéré au sein de la communauté scientifique comme la démarche la mieux placée pour tenir compte de la complexité des phénomènes sociaux et organisationnels. Les données qualitatives permettent de mieux approcher le phénomène étudié et d'accroître la proximité avec les personnes interrogées afin de saisir la richesse des phénomènes, (Corbin et Strauss, 1990 : 4 ; Miles et Huberman, 2003 : 27). Dans les sciences de gestion, et en l'occurrence, la gestion des ressources humaines, la tendance vers les méthodes qualitatives est plus manifeste et est destinée à se renforcer (Igalens et Roussel, 1998 : 14 ; Usunier et alii, 2000 : 57). En plus, la démarche qualitative offre

⁹ La Journée du groupe thématique de L'AIMS (Association Internationale du Management stratégique) du 31 mars 2011 a porté sur : « Les approches mixtes : combiner quantitatif et qualitatif ».

¹⁰ Dans cette thèse nous allons utiliser indifféremment les termes : méthodologie, méthode, approche, etc. Même si Aktouf (1992) trouve que c'est une fâcheuse habitude de considérer ces termes comme synonymes (p. 19).

une large panoplie de méthodes de recueil et de traitement des données (David, 1999 : 10).

Dans cette panoplie de méthodes¹¹, nous avons eu recours à la méthode des cas (Yin, 2003) comme stratégie d'accès au réel. Cette méthode qui peut être utilisée à la fois pour des études explicatives, exploratoires et descriptives est cependant privilégiée - selon Yin (2003) - dans certaines conditions. Notamment quand :

- les sujets de recherches commençant par « pourquoi » et « comment » ;
- il s'agit d'étudier des phénomènes ou des événements contemporains ;
- le phénomène étudié est soupçonné être dépendant de certaines conditions contextuelles. C'est-à-dire que les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas évidentes ;
- les comportements des individus concernés ne peuvent pas être manipulés. C'est-à-dire que l'enquêteur a peu ou aucun contrôle sur les variables explicatives éventuelles.

La méthode des cas est la plus utilisée parmi l'ensemble des méthodes qualitatives (Wacheux, 1996 : 89 ; Miles et Huberman, 2003 : 104). Avec son caractère englobant, elle a le potentiel de rendre compte de la complexité du problème à étudier, en particulier quand ce dernier est de caractère humain et/ou organisationnel.

A l'aide des entretiens semi-directifs nous avons cherché à confronter certains points particuliers liés à des hypothèses préétablies à la réalité des pratiques des entreprises marocaines. Outre le fait qu'ils constituent l'instrument principal de la méthodologie qualitative (Usunier *et alii* ; 2000 : 139 ; Roussel et Wacheux, 2005 : 102), le choix de recourir à des entretiens semi-directifs est dicté par le fait que nos questions sont, dans la majorité, ouvertes, et incitent l'interviewé à porter des

¹¹ Van Maanen (1983) définit les méthodes qualitatives comme « un éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et d'une façon plus générale être en accord avec le sens, et non pas calculer la fréquence, de certains phénomènes qui se produisent plus ou moins naturellement dans le monde sociale » (p. 9).

jugements, et de faire des évaluations quant aux pratiques de GRH dans son entreprise, et à l'absorption des connaissances par les employés¹². Il a fallu, en effet, être plus proche des praticiens afin d'expliquer certaines questions et approfondir certaines réponses. Au cours de ces entretiens, nous étions munis d'un guide d'entretien afin de s'assurer que tous les thèmes prévus seraient bien abordés à un moment ou l'autre de la rencontre (Jones, 2000).

Les entretiens ont été par la suite transcrits puis analysés par la méthode d'analyse du contenu. Cette dernière consiste à identifier l'occurrence de certains thèmes, estimés intéressants pour la recherche, dans le document des transcriptions d'entretiens (Roussel et Wacheux, 2005 : 123). Cette méthode qui allie rigueur et simplicité de procédure (Aktouf, 1992 : 118) a par ailleurs l'avantage de la simultanéité entre la collecte des données, le traitement et l'analyse. Le chercheur n'est pas obligé d'attendre que tous les entretiens soient réalisés pour entamer l'analyse. Nous signalons par ailleurs que nous nous sommes inspiré des principes de la « *grounded Theory* » (Corbin et Strauss, 1990 ; Strauss et Corbin, 1998), qui est une méthodologie pragmatique, basée sur l'analyse de la réalité pour élaborer des concepts, et dans laquelle le chercheur se fonde sur sa sensibilité et ses intuitions dans le but de faire ressortir les thèmes communs ou les contradictions, à partir des données qui servent de base à son interprétation (Usunier *et alii* ; 2000 : 194).

Finalement, la présente thèse sera élaborée en deux parties principales. Une première partie, théorique, établissant la revue de littérature, et une seconde partie, empirique, qui étudiera l'approche méthodologique et examinera, à partir des données collectées, les hypothèses.

¹² Usunier *et alii* (2000) affirment que les entretiens semi-directives, sont appropriées lorsqu'il est nécessaire de saisir les construits (concept qui revoit à plusieurs dimensions ou plusieurs autres concepts) que l'interviewé utilise comme base de ses opinions et croyances à propos d'une question ou une situation particulière (p. 141).

Première partie :

La capacité d'absorption et la gestion des ressources humaines dans les alliances stratégiques

La partie théorique sera divisée en trois chapitres. Le premier étudiera en détail le phénomène des alliances stratégiques et les motifs de leur création ; nous étudierons particulièrement le motif de transfert de connaissances et le concept de l'apprentissage organisationnel. Le deuxième chapitre s'intéressera au concept de la capacité d'absorption. Nous traiterons le cadre conceptuel de cette notion du point de vue des ressources humaines, aussi bien au niveau individuel qu'organisationnel. Le troisième chapitre sera consacré à la gestion des ressources humaines et son rôle dans la concrétisation de la capacité d'absorption. Nous terminerons cette première partie par une conclusion.

Chapitre 1 : Le transfert des connaissances, motif des alliances stratégiques

Le monde des affaires assiste depuis deux décennies à une transformation dans les modes d'investissement et de création d'entreprises (Lane et Lubatkin, 1998 ; Lane *et alii*, 2001). Selon la théorie de la contingence, les entreprises adaptent leurs comportements selon les mutations qui agissent sur leurs environnements internes et externes. Sur la scène mondiale, plusieurs changements ont en effet réorienté les choix des entreprises :

- des changements économiques,
- des changements juridiques et réglementaires,
- des changements technologiques et techniques,
- des changements organisationnels,
- des changements dans les paradigmes théoriques

Ces mutations ont conduit les investisseurs à penser à des modes innovants de pénétration des marchés locaux, sous forme d'investissement et de collaborations inter-firmes en établissant des partenariats avec des entreprises locales. Le « partenariat » n'est en fait qu'une forme d'un phénomène plus large que les

chercheurs appellent « alliances Stratégiques ». Ce terme signifie aussi collaboration, accord, forme hybride, ou tous arrangements entre des entreprises qui travaillent ensemble pour atteindre un objectif stratégique. Les auteurs généralement utilisent ces termes indifféremment (Bellon *et alii*, 2000) pour désigner ces formes alternatives d'investissement.

Les alliances furent le phénomène commercial le plus marquant du 20^{ème} siècle. Cependant, les alliances stratégiques ne sont pas un phénomène nouveau, bien que certains auteurs les appellent « nouvelles formes d'investissement¹³ ». Ce qualificatif de « nouvelle » est cependant dû au fait de leur récente importance et leur remontée dans l'économie internationale, où elles ont joué un rôle important depuis le début du siècle (Harrigan, 1986 ; Oman, 2002).

En effet, les entreprises multinationales ont tendance à établir des alliances non seulement avec des homologues des pays développés, mais aussi avec des partenaires appartenant à des pays en voie de développement, poussées par différentes raisons : contraintes gouvernementales ou intérêts fiscaux, recherche d'avantages et privilèges, accès aux ressources, besoin de compétences, etc. (Beamish, 1985).

L'expression alliances stratégiques désigne « des arrangements coopératifs persistants inter-entreprises, utilisant les ressources et/ou les structures de gouvernance des organisations autonomes » (Inkpen, 1998)¹⁴. Les contrats de sous-traitance, les coentreprises et les contrats de recherche et développement sont de simples exemples des alliances stratégiques.

Kumar et Nti (1998) affirment que les alliances stratégiques sont des structures organisationnelles flexibles vu leur façon de s'adapter aux changements de

¹³ Selon Oman (2002), les nouvelles formes d'investissement (NFI) sont des relations commerciales qui se situent dans une "zone grise" entre les activités traditionnelles des firmes (notamment l'export) et les filiales entières ou majoritaires. Les NFI sont par exemple les International Joint Ventures et tous autres accords de coopération inter firmes (p. 383).

¹⁴ C'est une première définition des alliances stratégiques, d'autres suivront dans cette recherche.

l'environnement. Elles peuvent prendre différentes formes (les accords marketing, les partenariats technologiques et les joints ventrués) et avoir plusieurs objectifs selon les changements internes et externes de l'environnement.

Dans la première section de ce chapitre, nous traiterons les alliances stratégiques, leurs objectifs et les différentes théories qui ont expliqué ce phénomène. La deuxième section sera consacrée au transfert des connaissances au sein des alliances.

I. Les alliances stratégiques : revue de littérature

Depuis les trois dernières décennies, une surtension dans la création des alliances stratégiques agite le monde des affaires (Harrigan, 1987 ; Eneroth et Larsson, 1996 ; Tsang, 1998 ; Kale *et alii*, 2000 ; Garette et Dussauge, 2005 ; etc.). « Depuis 1990 le nombre des alliances stratégiques formées a augmenté de plus de 25% chaque année » (Inkpen, 1998). La valeur de ces alliances dans le monde a atteint 40 Trillion de Dollars en l'an 2004 (Barney, 2001).

L'enjeu est bidimensionnel. Le premier concerne l'Etat et sa recherche à attirer les investissements étrangers, car les alliances permettent d'une part d'atteindre les objectifs macroéconomiques, tels la croissance, l'emploi, et la fiscalité. D'autre part, il s'agit d'avancer dans la voie du développement et du rattrapage technologique (Bellon *et alii*, 2000), et ce conformément aux diverses théories du développement économique telle que « la théorie du développement en vol d'oies sauvages »¹⁵. C'est une stratégie choisissant d'encourager l'industrie en limitant les importations des produits manufacturés, souvent désignée sous le nom d'industrialisation en substitution des importations ; elle a été très répandue pendant les années 1950 et

¹⁵ Akamatsu en 1937 établit un modèle de développement économique basé sur la substitution de la production aux importations en trois phases : a) le pays importe les produits manufacturés et exporte les matières premières ; b) le pays commence à produire lui-même les produits importés, bénéficiant de la disposition de matières premières et une politique protectionniste ; c) le pays entame l'étape de l'exportation des produits en haute valeur ajoutée et devient ainsi un pays industrialisé.

1960 (Krugman et Obstgeld, 1994 : 301). De grands pays industrialisés ont pratiqué cette stratégie jadis, au moment où leur croissance s'accélérait. Par exemple les Etats-Unis entre la guerre de Sécession et la deuxième guerre mondiale, et le Japon dans les secteurs de l'acier, de l'automobile et des ordinateurs (Lindert et Pugel, 1997 : 367).

Dans une perspective macro économique, le modèle de la croissance Schumpetérienne stipule que la croissance économique est générée par l'introduction endogène des produits et/ou processus d'innovation. Le terme « endogène » se réfère aux innovations qui résultent des investissements dans la R&D réalisés par des entreprises à la recherche du profit¹⁶. Dans le cas du Maroc (et tous les pays en développement) ces investissements sont généralement réalisés par des firmes étrangères. Grâce à ces dernières, l'accumulation du capital humain et technologique créera des effets d'externalités positives qui profiteront à toute l'économie, en la dotant dans un temps ultérieur d'une infrastructure technologique et de compétences humaines indépendantes de l'assistance des firmes étrangères.

Dans l'immédiat, le besoin d'attirer des partenaires des pays développés se fait plus alarmant pour le Maroc, car les accords de libre échange que le Maroc a signé avec plusieurs pays du monde¹⁷ imposent de nouvelles contraintes aux entreprises marocaines. Les entreprises marocaines et étrangères seront désormais traitées de manière identique sur le marché local et étranger. Pourtant, la concurrence ne se joue pas à égalité car les entreprises étrangères (européennes et américaines) devancent largement leurs homologues marocains en matière de technologie et de management.

¹⁶ The Princeton Encyclopedia of The World Economy. Volume I

¹⁷ Le Maroc a signé des accords de libre échange avec :

- l'Union Européenne en 1996
- l'Association Européenne de Libre Echange en 1997
- Les pays arabes en 1997
- Les Etas Unies d'Amérique en 2004
- La Turquie en 2004

L'autre dimension concerne l'entreprise en tant qu'unité de production et de commercialisation. Les exigences de la compétitivité nationale et internationale et les hostilités d'un environnement sans pitié ne tolèrent pas l'existence d'entreprises sans ambition et sans innovation. Une vraie guerre est imposée par et à toutes les entreprises de tous les secteurs, leurs parts de marché sont en jeu, et ce qu'une entreprise acquiert aujourd'hui, elle peut facilement le perdre demain en faveur de ses concurrents.

En effet, dans une telle ambiance le choix optimal serait souvent de s'allier. Le critère dominant dans la recherche d'une alliance est la complémentarité (Hamel, 1991 ; Doz et Hamel, 2000 ; Lane et Lubatkin, 1998 ; Lane *et alii*, 2001). Les entreprises chercheront en effet à se compléter pour affronter la concurrence en union. En outre, l'alliance permet aussi de doter les entreprises d'avantages concurrentiels durables et idiosyncrasiques. Il s'agit d'atouts non dégradables et non assujettis aux agissements de l'environnement et aux imitations des concurrents, car la détention de tels avantages requiert des ressources non largement partagées et combinées à des caractéristiques culturelles propres à l'entreprise.

Dans cette section nous aborderons les objectifs qui poussent des entreprises à contracter des alliances stratégiques avec des partenaires, ainsi que les différentes théories qui ont tenté d'apporter des explications postérieures à ce phénomène. Finalement, vu l'importance de l'apprentissage organisationnel dans l'explication des alliances, nous lui avons consacré une section entière.

1. Les motifs de formation des alliances stratégiques

Poursuivant généralement des buts communs ou complémentaires au sein d'une alliance, les partenaires ont pourtant des raisons différentes pour s'engager dans des alliances stratégiques. Les résultats de l'étude de Bellon *et alii* (2000) démontrent que l'entreprise maghrébine cherche à réaliser deux objectifs à travers des accords avec un partenaire appartenant à un pays développé :

- acquisition d'un savoir-faire technique et amélioration de la performance ;

► acquisition de nouvelles compétences managériales.

Ainsi, Bellon *et alii* (2000) insistent sur la distinction entre le transfert de capacités techniques et technologiques et le transfert de compétences managériales. Le premier concerne la conception du produit et les différentes étapes de sa fabrication avec toutes les connaissances techniques nécessaires. Ces capacités relèvent plutôt de l'ingénierie et du savoir faire qui touche directement le produit et la filière dans laquelle se situe l'entreprise. Quant aux compétences managériales, elles concernent la gestion de l'organisation et la coordination de ses différentes fonctions. La gestion des ressources humaines, la gestion de qualité sont des exemples qui relèvent des compétences managériales.

Considérons le point de vue du partenaire local, puis celui du partenaire étranger.

1.1. Pour le partenaire local :

→ Au niveau micro économique :

- une bonne image de l'entreprise nationale auprès de ses collaborateurs. Ces derniers apprécieront plus l'entreprise qui réussit à établir une alliance avec une firme internationale (Laval et *alii*, 2000) ;
- une opportunité majeure pour l'accès à une plateforme de connaissances nouvelles. L'acquisition et l'apprentissage de nouvelles connaissances, compétences techniques ou capacités technologiques avec l'assistance d'un partenaire (Inkpen, 1998) ;
- l'alliance avec un partenaire étranger est une opportunité pour la mise à niveau et la qualification de l'entreprise nationale.

Par ailleurs, l'apprentissage organisationnel constitue l'objectif majeur pour entrer dans les alliances stratégiques (Kogut, 1988 ; Inkpen, 1998). Ces dernières

fournissent un cadre idéal pour accéder aux compétences et connaissances des partenaires, et un moyen de transfert des nouvelles connaissances. Cependant, quelques connaissances peuvent être « tacites » c'est-à-dire imprégnées dans les routines organisationnelles et reflétant la culture et l'expérience des entreprises aussi bien que des individus. Dès lors, le transfert de ce type de connaissances ne peut pas être envisagé en dehors des relations de proximité entre une entreprise émettrice et une autre réceptrice.

→ Au niveau macro économique :

Les alliances constituent une forme d'investissement direct étranger. Outre les bienfaits des IDE liés à la fiscalité et à l'emploi, les alliances contribuent à la création d'effets d'externalité. Dans le cas marocain, l'existence des externalités positives induites par la présence d'investissements étrangers est vérifiée par Bouoiyour (2005), même si ces externalités sont faibles et dépendent de certaines conditions (*Op. Cit.* p. 11).

Les IDE créent des externalités, et ces dernières attirent d'autres IDE. Cette interaction récursive ne peut que profiter au pays hôte et permet en effet de le doter d'infrastructures et d'avantages technologiques dont le résultat final serait d'augmenter la productivité et d'accroître la compétitivité du pays, et dépasser finalement la période du sous développement.

1.2. Pour le partenaire étranger :

- ▶ motifs politiques : liés aux contraintes légales en relation avec les conditions d'investissement dans le pays d'accueil et les contraintes spécifiques d'agir dans des secteurs particuliers. L'Etat peut, en raison de vouloir protéger des secteurs sensibles, imposer à des entreprises désirant y investir d'avoir un associé local.
- ▶ motifs économiques : liés à la volonté des entreprises -essentiellement internationales- de produire des biens complexes et spécifiques tout en

réduisant les coûts de production, à travers la création de filiales moins coûteuses et performantes. Ces entreprises visent également à partager les risques de l'innovation, trouver de nouveaux débouchés et tirer profit des ressources du partenaire local et du pays d'accueil en général. En effet, l'entreprise étrangère espère profiter des *spillovers* émanant de l'environnement de l'investissement et créés par la présence des investissements directs étrangers (Ben Slimane et Poix, 2003 ; Bouoiyour, 2003 ; 2005).

Les contraintes de l'environnement pèsent également, et plusieurs entreprises ont réalisé que l'autosuffisance est en train de devenir plus difficile dans un environnement qui exige une focalisation stratégique, flexibilité et innovation (Inkpen, 1998). La globalisation et les incertitudes des marchés sont également évoquées pour expliquer la multiplication du nombre des alliances.

Les alliances stratégiques constituent des moyens alternatifs pour la croissance transfrontalière des entreprises, « Plutôt que de se limiter aux ressources d'une entreprise pour l'expansion ou croissance organique, les initiatives de coopération permettront le partage des risques, la flexibilité, et souvent des combinaisons moins menaçantes de ressources complémentaires » (Lorange, 1996 : 88).

D'un point de vue économique, l'avantage des alliances stratégiques est quasi évident, notamment pour l'Etat. Ainsi, plusieurs pays ne doutent pas actuellement qu'il est plus facile et moins onéreux de considérer les alliances stratégiques comme stimulateur de croissance, et un moyen de se doter d'atouts stratégiques, en particulier non financiers, plutôt que de s'appuyer sur une croissance basée sur les crédits. Cette dernière option a le désavantage de rendre le pays dépendant des institutions financières internationales (Oman, 2002 : 385). Néanmoins, « il faut être prudent d'une généralisation radicale des avantages absolus des alliances dans une perspective managériale, la réussite des alliances stratégiques et leur performance dépend des forces et faiblesses des entreprises engagées dans l'alliance aussi bien que pour les tendances du secteur et les conditions du pays d'accueil » (*Opt. Cit.* p. 399).

2. Les différentes théories explicatives des alliances stratégiques

Certains auteurs traitent les alliances stratégiques d'*Orphelins Théoriques* (Borys et Jemison, 1989), parce que leur comportement ne se coule pas dans les théories économiques existantes (Tsang, 1998). Malgré cela, la littérature fournit des objectifs multiples pour expliquer la formation des alliances stratégiques. Les chercheurs ont largement débattu sur ces objectifs. Presque chaque article traitant les alliances stratégiques commence d'abord par rappeler les raisons et les motifs amenant les firmes à entrer dans des alliances. En réalité la diversité des explications des motifs de création parvient de la multiplicité des paradigmes d'explication. Nous allons à présent citer deux paradigmes célèbres qui peuvent servir de fonds théoriques aux motivations de constitution des alliances stratégiques. Il s'agit de la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources.

2.1. Explication par la théorie des coûts de transaction

Une explication des alliances stratégiques par la théorie des coûts de transaction implique de répondre à la question : quel mode de gouvernance permet de minimiser les coûts de transaction afin que l'entreprise puisse produire de manière optimale ? Les coûts de transaction se réfèrent aux dépenses engagées dans la négociation, la rédaction, l'application et le suivi des contrats, mais aussi pour le maintien du pouvoir et la stabilisation de la relation. Ces coûts sont plus ou moins importants selon les caractéristiques de la transaction elle-même Williamson (1975 ; 1985). Ils se divisent en deux parties : les couts de transaction ex-post et ex-ante.

L'ensemble de ces coûts deviennent en effet plus ou moins importants selon deux types d'attributs : les attributs humains (concernant les parties de la transaction), et les attributs contractuels (concernant le contrat lui-même) rendent ces coûts plus ou moins importants.

- **les attributs humains** : il s'agit des caractéristiques et comportements issus de la nature humaine des agents qui constituent les parties de la transaction. C'est principalement la rationalité limitée et l'opportunisme.

⇒ la rationalité limitée : se réfère aux limites des capacités des agents à stocker, extraire et traiter l'information sans erreur (Williamson, 1973. P 317). Les agents -comme les individus- ne sont pas complètement rationnels, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas dotés de capacité et expérience absolues dans la formulation et la résolution de problèmes complexes. La rationalité limitée constitue la principale raison de l'incomplétude des contrats.

⇒ la tendance opportuniste: est la tentative de réaliser des gains individuels à travers un manque de sincérité ou l'honnêteté (Williamson, 1973. P 317). L'opportunisme peut en particulier avoir lieu en cas d'incomplétude de contrats et d'asymétrie d'information. Un agent peut donc être discret (ou donner des informations erronées) sur ses capacités et ses intentions.

▪ **les attributs de la transaction** : il s'agit des caractéristiques du contrat lui-même. Ainsi, Williamson (1973) induit que les conséquences de la rationalité limitée et de l'opportunisme seront moins fatales si la transaction en question est moins compliquée, moins incertaine, et que les informations sont plus accessibles. Les attributs de la transaction sont donc : l'incertitude, la spécificité de l'actif et la fréquence

⇒ l'incertitude : il s'agit de la possibilité d'une perturbation qui entrave le bon déroulement de la relation entre les parties. L'incertitude peut être conçue comme la conséquence de la contingence et de la complexité des choses (Gardes, 2003). En effet, elle peut recouvrir le déroulement des opérations et l'exécution des tâches concernant la transaction (incertitude interne), comme elle peut recouvrir l'environnement externe : incertitude technologique, légale ou réglementaire, et concurrentielle (Ghertman, 2006).

⇒ la spécificité de l'actif : est la dimension la plus importante de la transaction (Williamson, 1985. p. 31 et 32). Cette dimension reflète le degré de l'idiosyncrasie, c'est-à-dire le degré auquel la transaction implique des investissements durables et non redéployables dans d'autres activités (par exemple, des réseaux de télécommunication, immobiliers, infrastructure, etc.). La

spécificité de l'actif induit un lien de dépendance durable entre les parties (Abecassis, 1997).

⇒ la fréquence de transaction : il s'agit du nombre de fois que les parties vont échanger. L'entreprise peut être amenée à investir dans une infrastructure de communication (réseau intranet, lignes téléphoniques, service de communication, etc.), et générer une économie d'échelle en cas de multiplication des contacts. Elle a donc besoin de savoir d'abord la fréquence des contacts. Néanmoins, Ghertman (2006) suppose que « la fréquence n'est pas forcément l'attribut des transactions le plus important lors du choix d'un mode de gouvernance » (p. 196).

Finalement, l'entreprise doit analyser les attributs de chaque transaction pour finalement choisir le mode de gouvernance le plus efficace parmi trois alternatives possibles : le marché, la firme, et les formes hybrides. L'arbitrage doit se faire en comparant systématiquement les coûts de chaque alternative.

a. Le marché (ou le contrat) : il s'agit pour l'entreprise de se fournir auprès des fournisseurs qui offrent le meilleur rapport qualité/prix. L'entreprise a intérêt à recourir au marché dans le cas où les actifs en jeu ne sont pas spécifiques, et d'une faible incertitude environnementale, et ce quelque soit la fréquence de la transaction.

b. La hiérarchie (ou l'entreprise) : il s'agit pour l'entreprise de recourir à ses fonctions ou à ses filiales. Le mécanisme de coordination dans ce cas est le contrôle hiérarchique et le commandement. La hiérarchie est plus "flexible" que le marché. Elle sera donc particulièrement adaptée pour les transactions récurrentes, empreintes d'incertitude et qui nécessitent un niveau d'investissements spécifiques conséquent. L'autorité hiérarchique permettrait de contenir les risques de l'opportunisme en assurant un meilleur contrôle de l'information et une réduction de l'incertitude (Gardes, 2002).

Le choix entre marché et hiérarchie -qui représentent deux options extrêmes (Ghetman, 1998)- repose sur un arbitrage entre la force incitative des mécanismes de

marché (le prix) et l'adaptabilité du pouvoir discrétionnaire de la hiérarchie (le commandement) (Jost, 2004).

c. Les formes hybrides : ajoutées par Williamson (1985) dix ans après. Cette alternative se situe à mi chemin entre le marché et la hiérarchie. Elle permettrait de gérer efficacement les transactions présentant un degré de spécificité des actifs intermédiaires et des transactions récurrentes. Les partenaires sont d'une part à l'abri de la menace opportuniste, à cause de l'engagement mutuel et la mise en commun des ressources, et d'autre part, ils sont en mesure de faire face à l'incertitude environnementale, car les formes hybrides sont flexibles et dynamiques (Kumar et Nti, 1998). Les formes hybrides sont plus fréquentes dans le cadre international (Ghertman, 1998). Elles englobent toutes les formes de relations contractuelles qui recourent au mécanisme du marché tout en intégrant les mécanismes propres aux structures hiérarchiques (Chabaud *et alii*, 2007). Dans ce type de contrat, certaines recherches intègrent toutes formes d'accords et de coopération tandis que d'autres se limitent aux seuls joint-ventures (Guillouzo, 1992). Ce mode de gouvernance se caractérise par l'engagement à long terme et l'échange mutuel. Les alliances stratégiques -sujet de notre recherche- s'inscrivent en l'occurrence dans ce type de contrats.

2.2. Explication par la théorie des ressources

La théorie des ressources est probablement l'approche la plus adéquate pour expliquer les motivations de la formation des alliances (Tsang, 1998). Elle représente une approche alternative pour comprendre le comportement des organisations et leurs stratégies concurrentielles (Das et Teng, 2000). Elle est considérée par beaucoup de chercheurs comme un nouveau paradigme de traitement de la théorie des entreprises (Tsang, 2000 ; Pemartin, 2005). Selon cette approche, le management stratégique a pour objet « l'identification, la protection, l'exploitation et la création des ressources rares de l'entreprise permettant de créer des avantages concurrentiels sur les marchés » (Arrègle, 1996 : 25).

Wernerfelt (1984) définit les ressources d'une entreprise par « les actifs (matériels et immatériels), qui sont liées de façon permanente à l'ensemble de l'activité de production de l'entreprise. Ces ressources peuvent être tangibles et intangibles, matérielles (actifs physiques) et immatérielles (processus humains et organisationnels) » (p. 172). De leur part, Amit et Schoemaker (1993) définissent les ressources de l'entreprise par « les ressources de l'entreprise englobent toutes les facteurs-entrée : tangibles et incorporels, humains et autres, qui sont détenus ou contrôlés par l'entreprise et qui entrent dans la production de biens et de services pour satisfaire les besoins humains » (p. 35). Ils consistent entre autres en les actifs en savoir-faire qui peuvent être échangés (par exemple, les brevets et les certificats), les actifs physiques ou économiques (biens, des installations et des équipements), le capital humain, etc.

Finalement, Barney (1991 : 101) affirme que « les ressources de l'entreprise comprennent les actifs, les capacités, les processus organisationnels, les informations, les connaissances, etc., qui sont contrôlées par l'entreprise et qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui amélioreront son efficacité et son efficacité ».

Par ailleurs, Barney (1991) considère que les ressources peuvent être classées en trois catégories :

- les ressources en capital physique : incluent les actifs tangibles comme le siège de l'entreprise, ses équipements et son fond commercial, la technologie physique utilisée dans l'entreprise, les machines et matériels, le stock de matières premières et de consommables.
- les ressources en capital organisationnel : incluent la culture et la structure de l'entreprise, les règles et procédures (les routines), la structure de pilotage, la planification formelle et informelle, les systèmes de contrôle et de coordination des activités, les relations formelles et informelles inter et intra firme, etc.

- les ressources en capital humain¹⁸ : incluent le niveau d'éducation et de la formation, l'éventail des connaissances et compétences accumulées, le niveau d'expertise, l'importance de la gestion des ressources humaines. En rapport avec la culture de l'entreprise, le capital humain peut avoir une place prépondérante dans la stratégie de l'entreprise, en fonction de l'aptitude de l'organisation à motiver le personnel pour apprendre de nouvelles connaissances, pouvoir travailler en équipe, la gestion des compétences, la gestion des carrières, la délégation des responsabilités, etc.

Les initiateurs de la théorie des ressources (tels que Wernelfert, 1984 ; Barney, 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993, etc.) conçoivent l'entreprise comme un ensemble (ou une collection) des ressources uniques tangibles et intangibles (Tsang, 1998) que l'organisation doit valoriser pour en constituer la source de son avantage concurrentiel. Ces ressources peuvent être classées : il s'agit des ressources financières, humaines, technologiques, physiques. Néanmoins, pour qu'elles puissent constituer un avantage concurrentiel durable, ces ressources doivent posséder les vertus suivantes :

- 1) elles doivent être utiles (ou valorisables) de façon qu'elles exploitent les opportunités et / ou neutralisent les menaces dans l'environnement de l'entreprise ;
- 2) elles doivent être rares à travers la concurrence actuelle et potentielle de l'entreprise : les ressources doivent être possédées par un nombre réduit des firmes dans un environnement concurrentiel donné ;
- 3) elles doivent être imparfaitement imitables par les concurrents, de façon que les innovations issues de la détention de ces ressources ne puissent être conçues ni mises en œuvre par les concurrents, faute de ressources pertinentes ;

¹⁸ Vu l'importance de cette notion dans notre thèse, nous lui consacrerons une section entière dans le troisième chapitre.

4) il ne doit pas y avoir des substituts équivalents aussi précieux à cette ressource dans le but de conférer des avantages économiques durable à l'entreprise ;

5) les ressources organisationnelles doivent être relativement immobiles : Les compétences sont immobiles dans la mesure où elles ne peuvent pas être transférées facilement d'une entreprise à une autre. Par exemple, la culture organisationnelle, les routines organisationnelles, la réputation et l'image de l'entreprise ne peuvent pas être parfaitement transférées d'une organisation à une autre ;

6) l'hétérogénéité des ressources : les ressources organisationnelles sont hétérogènes quand elles sont inégalement réparties et déployées à travers l'entreprise. Une entreprise qui détient un avantage concurrentiel doit posséder une compétence particulière dans un savoir faire donné et non pas dans tout le processus organisationnel.

L'idée essentielle de la théorie des ressources est que les entreprises sont hétérogènes au niveau de leur dotation en ressources et actifs stratégiques. Cette dotation constitue le vrai moyen de fonder un avantage concurrentiel. Ce dernier réside donc à l'intérieur de l'entreprise c'est-à-dire dans les ressources fondamentales internes de l'organisation plutôt que dans la diversité du portefeuille d'activités, dans les stratégies génériques, ou dans un ajustement entre les caractéristiques internes de l'entreprise (forces et faiblesses) et externes de l'environnement (opportunités et menaces) comme le prétend l'analyse concurrentielle de Porter¹⁹ (1979). La théorie des ressources constitue dans ce sens un complément et non pas une alternative de l'analyse concurrentielle classique prônée par Porter (Arrègle, 1996). « Un élément essentiel de la théorie des ressources est que l'avantage concurrentiel émerge à travers un processus d'accumulation et de déploiement des ressources conduisant à une dotation idiosyncrasique des actifs propriétaires » (McGrath *et alii*, 1995 : 251).

¹⁹ M. Porter définit la stratégie d'entreprise par : « la création d'une position unique et valorisante impliquant un ensemble différent d'activités » (voir M. Porter, « *What is strategy* », Harvard Business Review, nov.-déc. 1996).

Par ailleurs, un prolongement de cette théorie met en exergue le rôle déterminant du « capital humain » dans la construction d'un avantage compétitif (Noguera et Khouatra, 2004). Une nouvelle branche est née, c'est la « théorie des compétences »²⁰ (Hamel, 1991 ; Hamel et Prahalad, 1994 ; Lado et Wilson, 1994 ; McGrath *et alii*, 1995). Selon cette théorie, les compétences de base (*core competencies*) constituent une ressource qui peut être source d'avantage compétitif par rapport aux concurrents. Cet avantage « ne résulte donc pas d'une stratégie de positionnement, mais peut être également la conséquence des compétences critiques et distinctives que l'organisation a généré et exploité » (Pemartin, 2005 : 35).

En concevant l'entreprise comme un portefeuille de compétences « les dirigeants doivent se demander : quels créneaux sommes-nous le mieux en mesure d'occuper ? En répondant à cette question, ils découvriront le champ de possibilité que les concurrents qui n'ont pas la même réserve de compétences jugeront hors de portée » (Hamel et Prahalad, 1994 : 40). Ainsi, l'entreprise aura créé son avantage compétitif fondé sur sa dotation en compétences. Le méso environnement de l'industrie sera donc conçu sous forme de « pôles de compétences » (*Op. Cit.*).

Les compétences sont donc des ressources spécifiques, et possèdent toutes les vertus stipulées en haut par la théorie des ressources. Par conséquence, les ressources humaines peuvent être des ressources spécifiques (Ben Slimane et Poix, 2003 ; Noguera et Khouatra, 2004), notamment si elles bénéficient d'une qualification stratégique dans la stratégie d'ensemble de l'organisation. Plus récemment, le débat sur la théorie des ressources a commencé à intégrer la gestion des ressources humaines et à montrer comment les compétences et les expériences possédées par les individus peuvent être mieux utilisées afin d'améliorer la performance organisationnelle (Kamoche et Muller, 1998).

²⁰ Une différence théorique existe entre la théorie des ressources basées sur les connaissances (Nelson .R et Winter.S., 1982 ; Zander & Kogut, 1995 ; Wright *et alii*, 1995 ; Nonaka et Takeuchi, 1997) et la théorie des ressources basées sur les compétences. Actuellement, nous ferons abstraction de cette distinction et nous considérerons que les connaissances font partie intégrante de la compétence (Cf. Durand, 2000). D'ailleurs, la compétence est la traduction de la mise en action d'une connaissance.

L'explication des alliances stratégiques par la théorie des ressources trouve ses fondements dans le fait que les entreprises, à défaut de ressources propres, peuvent « emprunter » des compétences d'autres entreprises dans le cadre d'une coopération. Ce moyen permet de profiter des ressources et compétences qui manquent pour le moment en perçant le secret des compétences enfouies dans le fonctionnement du partenaire (Hamel et Prahalad, 1994). Les entreprises chercheront l'avantage concurrentiel durable chez des partenaires qui le détiennent, et ce, dans une logique d'échange dyadique (Gulati, 1998) et de réciprocité. McGrath *et alii* (1995) affirment que les compétences distinctives (non connues auparavant) émergent à force de combiner des ressources et multiplier les initiatives telles que les alliances.

D'emblée, outre l'objectif de l'accumulation des ressources et la recherche de complémentarité avec d'autres partenaires, les alliances stratégiques permettent d'entretenir, d'actualiser et de pérenniser les compétences clés déjà en possession, à condition de l'existence d'une capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990). L'entreprise doit s'engager dans une dynamique lui permettant de maintenir son patrimoine de ressources et compétences et d'acquérir celles nécessaires à son développement futur (Tsang, 1998). Cet auteur recense cinq motifs majeurs pour la création des alliances stratégiques : création des rentes, accélération dans l'utilisation des ressources, diversification dans l'utilisation des ressources, imitation des ressources et disposition des ressources (p. 209-217).

Par ailleurs, outre la théorie des ressources et des coûts de transaction, Kogut (1988) fournit une autre explication complémentaire des alliances stratégiques, il s'agit du « comportement stratégique de l'entreprise ». Cette théorie stipule que l'entreprise cherche à maximiser ses profits à travers l'amélioration de sa position stratégique en passant par des alliances. En réalité cette dernière explication coïncide avec les conclusions de Bellon *et alii* (2000, p. 6) pour les alliances dans des pays de la zone euro-méditerranéenne (Egypte par exemple) où l'objectif essentiel du partenariat est le renforcement de la position concurrentielle sur le marché local.

De manière générale, et en dépit de la multitude des explications, les écrits restent quasi unanimes sur un motif majeur : l'apprentissage et l'acquisition de la

connaissance (Hamel, 1991 ; Kale *et alii*, 2000 ; Mowery *et alii*, 1996 ; Inkpen, 1998 ; Koza et Lewin, 1998 ; etc). Désormais, Lane et Lubatkin (1998) affirment que le but essentiel de la création des alliances stratégiques a subi un changement de taille. Si auparavant le but était l'accès aux ressources - principalement physiques - le partage des risques, et la maîtrise des coûts, le principal objectif aujourd'hui devient l'apprentissage organisationnel.

L'apprentissage organisationnel constitue l'objectif majeur pour entrer dans des alliances (Kogut, 1988 ; Inkpen, 1998), en vue de la détention des capacités organisationnelles et fonder un avantage stratégique. En effet, cet avantage peut résider dans une qualité de produit, dans une capacité innovatrice, dans une efficacité économique ou encore dans un marketing efficace. Ces atouts sont basés avant tout sur la connaissance. C'est le « *knowledge-based competition* ». Cette orientation - c'est-à-dire fonder l'avantage concurrentiel sur la connaissance - souligne l'importance du processus d'apprentissage pour l'acquisition d'un avantage compétitif. Ce processus d'apprentissage ne peut pas être envisagé en dehors des relations de proximité entre la firme locale et son environnement économique et social immédiat. (Daghfous, 2004 ; Nurbel et Ahamada, 2008).

A titre de résumé, le tableau suivant (tableau 1) récapitule les motifs de création des alliances stratégiques selon quelques approches théoriques :

Tableau 1 : les motifs de création des alliances stratégiques

Kogut, 1988	Tsang, 1998	Mowery, Oxley et Silverman, 1996
<p>Explication par les coûts de transaction : minimiser les coûts de production et de transaction ;</p> <p>Explication par le comportement stratégique des organisations : les entreprises créent des alliances pour maximiser les profits en améliorant leurs positions compétitives vis-à-vis des rivaux ;</p> <p>Explication par l'apprentissage organisationnel : améliorer l'échange permanent des capacités à travers un « apprentissage tacite » (Polanyi 1967) ;</p>	<p>Explication par la théorie des ressources</p>	<p>Le besoin de partager les coûts et les risques de l'innovation ;</p> <p>Faciliter la coordination entre les concurrents pour augmenter les parts de marché ;</p> <p>Acquisition de nouvelles compétences techniques ou capacités technologiques ;</p>

3. Définition des alliances stratégiques

3.1. Étymologie du mot "alliance"

« Alliance » signifie l'action de s'associer, de se lier comme en faisceau, pour le soutien et la défense des intérêts communs (dictionnaire étymologique de la langue française, 1863).

Dans le dictionnaire de la langue française, le mot « Alliance » signifie un pacte entre plusieurs parties ou puissances. Bayoud (2007) rapporte que le mot Alliance a des origines théologiques, car il a la signification du mot « Testament ». En théologie, « alliance » désigne le pacte entre Dieu et le peuple hébreu (ancien testament), renouvelé et étendu à la descendance d'Abraham (nouveau testament).

3.2. Définitions de la littérature

Garrette et Dussauge (1995) attestent que les alliances stratégiques n'ont pas de définition légale, « ce qui définit une alliance est la nature des relations entre les partenaires et non pas un statut juridique particulier » (p. 34). La forme de l'alliance se dresse à travers les termes du contrat. Néanmoins, la littérature fournit plusieurs définitions. En plus de la définition d'Inkpen (1998) citée plus haut, nous évoquons ici les définitions d'autres auteurs :

⇒ **Garrette et Dussauge (1995, p. 27)** : « les alliances stratégiques sont des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que :

- de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seuls les risques, et en affrontant seuls la concurrence.
- de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités ».

⇒ **Das et Teng (2000, p. 33)** : « les alliances stratégiques sont des accords coopératifs inter-entreprises volontaires visant à réaliser un avantage concurrentiel pour les partenaires ».

⇒ **Tsang (1998, p. 209)** : « une alliance stratégique est définie comme un arrangement coopératif de long terme entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes qui s'engagent dans des activités d'affaires pour un gain économique mutuel ».

⇒ **Bellon et alii (2001, p. 17)** : « une modalité de rapprochement de deux ou plusieurs entreprises, juridiquement indépendantes, ayant pour objet la mise en commun de ressources financières, humaines et de savoir-faire dans le but de réaliser conjointement des activités telles que la production, la commercialisation ou la recherche et développement (R&D) ».

⇒ **Guillouzo (1992)** : « l'alliance est une forme d'accord de coopération entre deux ou plus de deux firmes détenant un savoir-faire identique ou proche. Elle s'inscrit dans la durée et se traduit par la mise en commun -de manière dynamique- d'informations, de compétences, et (ou) d'actifs. L'alliance s'exerce dans le cadre d'un projet commun aux partenaires qui, par ailleurs, conservent toute leur autonomie ».

Il est à signaler que la définition de Guillouzo (1992) est induite de son application de l'alliance sur l'industrie informatique, d'où sa mention de la condition de la détention des deux firmes de savoirs-faires identiques. Si cette mention est applicable au cas étudié par l'auteur, elle n'est pourtant pas universelle, et n'est pas nécessaire pour toutes les alliances, car comme le souligne Guillouzo (1992) lui-même « Il est essentiel de préciser le champ retenu pour étudier l'alliance ». Notre champ de recherche implique des alliances entre des entreprises marocaines et étrangères et suppose que les partenaires détiennent des ressources non identiques mais différentes et complémentaires.

Pour les pays en développement, dont le Maroc, le recours aux alliances stratégiques peut être considéré comme un moyen de rattrapage technologique et organisationnel afin d'être au niveau du défi de la compétitivité locale et régionale (Bellon *et alii*, 2000). En visant comme objectif l'apprentissage et l'acquisition des connaissances et compétences organisationnelles, et en mobilisant les outils nécessaires pour atteindre cet objectif, les entreprises marocaines arriveront à améliorer leur compétitivité, non seulement à l'échelon régional mais aussi à l'international. D'ailleurs, des études empiriques ont montré que les entreprises marocaines bénéficiant d'une stabilité dans la relation avec leurs partenaires ont pu développer un management beaucoup plus performant que celles dont les relations sont moins stables (Kalika *et alii*, 2000).

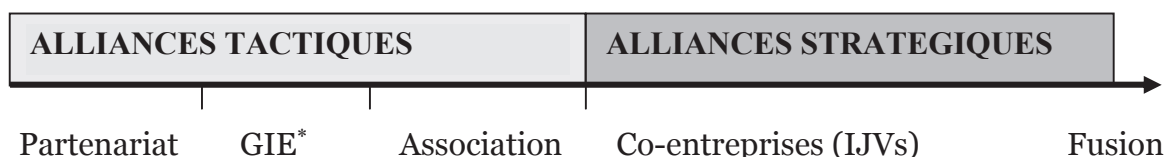
4. Les formes des alliances stratégiques

4.1. Débat terminologique

Les alliances sont des accords inter-firmes visant des rapprochements ou des regroupements entre entités. Ils recouvrent des formes de coopération diverses (Mouline, 1999), de tailles variées et de tous les secteurs d'activité (Garrette et Dussauge, 2005). Cette diversité a stimulé un débat sur ce qui doit être inclus dans les dites « alliances » et ce qui ne le doit pas. Harrigan (1985) n'appelle « alliances » que les joint ventures internationales, c'est-à-dire les coopérations qui donnent naissance à une entité juridique indépendante. En revanche, la majorité des chercheurs fournissent une définition très large, et incluent sous le concept « alliances stratégiques » toutes les formes de rapprochement entre entreprises (Barney, 2001) ; Il s'agit d'une étendue allant de la sous-traitance et les contrats de R&D jusqu'aux fusions et acquisition (Garrette et Dussauge, 2005). Cette étendue est en fonction du degré d'implication entre les partenaires. Le degré d'implication (ou d'engagement stratégique) est inversement proportionnel au degré d'autonomie et de réversibilité des deux partenaires l'un vis-à-vis de l'autre (Bouayad, 2006).

Ainsi, les contrats de R&D ou encore les sous-traitances sont des accords supposés représenter un faible degré d'implication ; les fusions et acquisitions quant à elles reflètent un degré d'intégration maximal. Pour Bouayad (2006) cet échelonnement permet de distinguer deux types d'alliances, les alliances tactiques et les alliances stratégiques (figure 1) :

Figure 1 : classification des types des alliances stratégiques (Bouayad, 2006 ; P. 150)

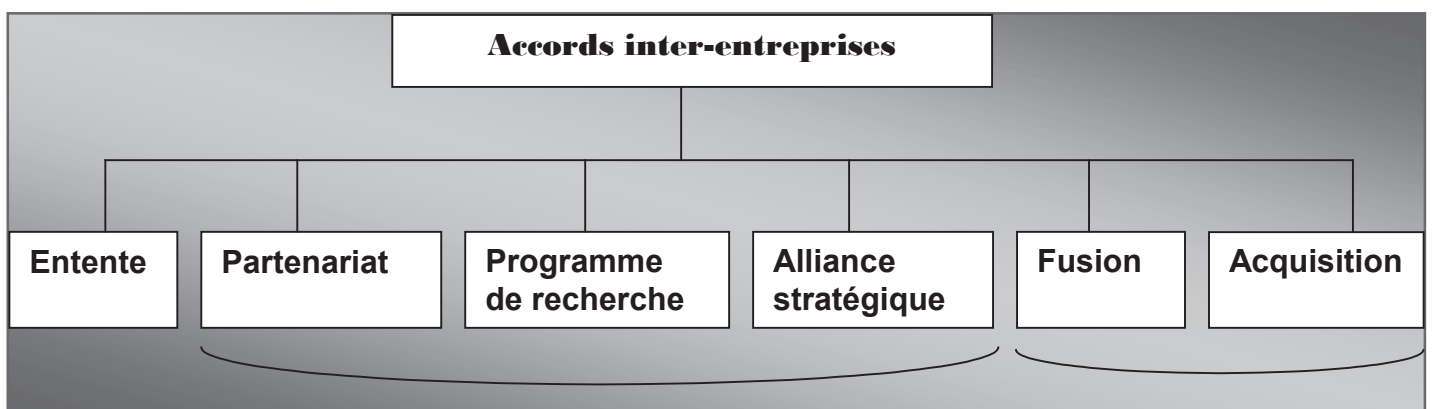


* Groupement d'intérêt économique

Ce débat terminologique est ramené justement aux critères de qualification des alliances stratégiques. Garrette et Dussauge (2005) affirment que « le critère d'une alliance est le maintien de l'indépendance des entités en relation malgré leur engagement dans un accord » (p. 26). L'inconvénient de cette affirmation est qu'elle risque d'exclure les fusions et acquisitions. Les auteurs répondent que les fusions et acquisitions ne suppriment pas les entités achetées, ces dernières continuent d'exister juridiquement, et leurs identités et cultures perdurent longtemps même si l'entité est reprise par un acheteur (p. 25).

Dans la même perspective, Guillouzou (1992) propose une classification des termes habituellement employés pour désigner les accords inter-entreprises en les regroupant en trois types : les collusions, les coopérations et les concentrations. Son schéma est le suivant (figure 2).

Figure 2 : classification des types des alliances stratégiques (Guillouzou, 1992)



De leur part, Bellon *et alii* (2000) ont en quelque sorte résumé les schémas de classification des alliances stratégiques et remarquent qu'on peut classer les alliances stratégiques à travers trois dimensions : type, objet et degré de formalité (Tableau 2).

Tableau 2 : les types d'alliances selon les critères de classification (Bellon *et alii*, 2000)

Type	Objet	Degré de formalité
<ul style="list-style-type: none"> - Alliances horizontales : entre firmes du même métier pour une combinaison des ressources similaires - Alliances verticales : entre firmes dont le métier est différent pour une combinaison des ressources complémentaires 	<p>La finalité ou le but recherché dans l'alliance : recherche et développement ; Production commune ; Transfert de technologie, procédure, ou droit, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alliances tacites ou informelles - Alliances formalisées par un contrat qui régit les aspects juridiques et économiques de l'alliance

4.2. Dans le contexte du Maroc

Pour notre travail, nous ferons abstraction de ce débat (ce qui est une alliance stratégique et ce qui ne l'est pas), et nous considérerons toutes ces appellations comme étant « des alliances stratégiques ». Ce choix est en fait dicté par deux raisons. La première est théorique, car nous suivrons ainsi la voie de la majorité des chercheurs qui utilisent ces concepts indifféremment (Bellon *et alii*, 2000 : 18). La deuxième raison est dictée par des raisons plutôt empiriques car le terrain d'étude pour cette recherche sera le Maroc, les alliances de type joint ventures telles que les définit Harrigan (1985) risquent de ne pas y être suffisamment nombreuses pour une étude empirique significative.

Par ailleurs, bien que les relations d'affaires entre entreprises marocaines et étrangères soient étendues sur un continuum allant de la relation commerciale simple au partenariat intense (Laval *et alii*, 2000), la forme de partenariat la plus courante au Maroc est la sous-traitance (Guilloux *et alii*, 1998)²¹. Cette forme « peut être perçue comme un mécanisme informel de transfert de technologie, en terme organisationnel elle correspond à une quasi intégration, elle représente une étape beaucoup plus spécifique qu'une simple relation de marché » (Aoki, 1988 cité par Bellon *et alii*, 2000 : 23).

Par conséquent, nous nous attendons à une fréquence importante des alliances de type sous-traitance. Théoriquement, ceci ne constitue pas une atteinte au concept d'alliance car d'une part, nous l'avons vu, beaucoup de chercheurs les considèrent comme telles. D'autre part, tous les critères qui s'appliquent aux alliances sont vérifiés dans la sous-traitance, notamment le critère d'utilité et d'apprentissage. En l'occurrence, les sous-traitances représentent un moyen d'accéder à la connaissance et aux savoir-faire à travers les spécifications du partenaire du nord (Bellon *et alii*, 2000).

II. L'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques et les caractéristiques des connaissances

Cette deuxième section sera abordée en trois titres. Tout d'abord, dans le premier titre, nous allons revenir sur un sujet largement débattu dans la littérature du management international, il s'agit de l'apprentissage organisationnel dans le contexte des alliances stratégiques. Ensuite, dans les deuxième et troisième titres, nous allons nous intéresser successivement à deux questions déterminantes de la réussite de l'apprentissage et de l'alliance en globalité, à savoir, les caractéristiques des connaissances et la confiance.

²¹ Sans considérer l'exportation qui représente 51% des relations inter-organisationnelles entre entreprises marocaines et françaises, la sous-traitance représente 41% et le partenariat 8% (P. 6).

1. L'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques

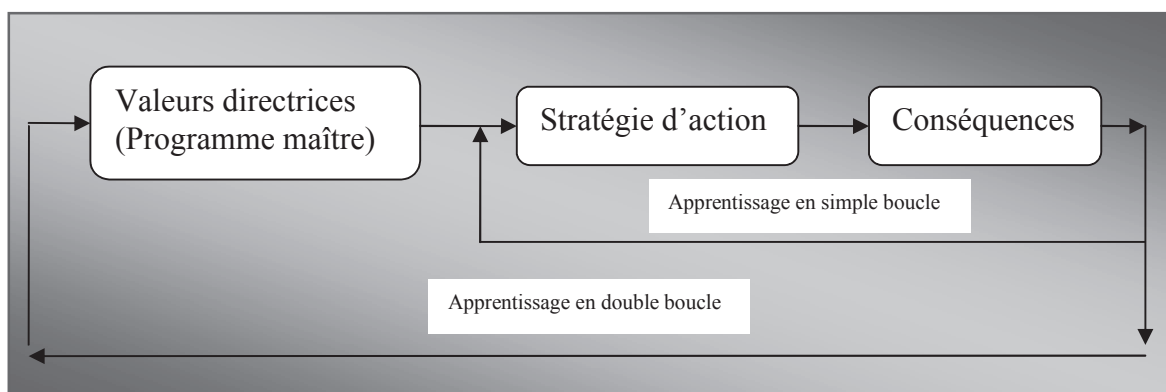
Depuis une trentaine d'année les travaux sur l'apprentissage organisationnel se font nombreux (Leroy et Ramanastoa, 1997 ; 1994, 2006). Toutefois, L'intérêt porté à ce sujet est dicté par le changement dans le comportement stratégique des organisations. Ces dernières, pour faire face à la complexité et la turbulence de l'environnement et l'incertitude des marchés devront adopter un comportement flexible et dynamique. Les entreprises aujourd'hui ont tendance à développer des capacités organisationnelles dynamiques tournées vers d'acquisition des nouvelles compétences externes plutôt que de créer des compétences focalisées et exclusivement internes, ce qui pourrait se révéler désavantageux en termes de coût et de flexibilité (Claude-Gaudillat et Quélin, 2004). La vitesse et l'envergure de l'apprentissage peuvent être source de l'avantage concurrentiel durable pour les firmes (Noguera et Kouatra, 2004). Dans cette circonstance, l'apprentissage organisationnel dote l'entreprise d'une flexibilité organisationnelle permanente.

Si les recherches sont assez nombreuses dans l'apprentissage organisationnel, peu d'auteurs ont essayé d'étendre cette théorie à l'apprentissage inter organisationnel (Lane et Lubatkin, 1998 ; Larsson *et alii*, 1998). Dans notre recherche l'apprentissage est compris dans un cadre à la fois inter et intra organisationnel. Dans le cadre d'une alliance stratégique, l'entreprise échange et partage des connaissances et des savoir-faire. Cependant, le processus d'acquisition et d'exploitation de ces connaissances d'origine extérieure se fait selon une approche endogène, c'est à dire que l'entreprise doit développer en interne des capacités organisationnelles et humaines, en misant sur la gestion des ressources humaines afin de s'approprier des connaissances et assurer leurs utilisation. Ce processus est du au fait que les compétences organisationnelles sujets de transfert sont généralement des ressources tacites (Nurbel et Ahamada, 2008). Leur exploitation selon les ressources de l'entreprise nécessite donc l'existence de compétences et de qualifications internes qui sauront les transformer et les adapter selon les caractéristiques propres de l'entreprise. Nous parlons plutôt d'une capacité d'apprentissage représenté par l'éventail du capital humain et la capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990). Dans ce dernier concept les capacités internes et la collaboration externes sont perçues comme étant complémentaires (Vinding, 2000 : 3).

L'apprentissage organisationnel s'installe par le changement dans l'entreprise de ses routines actuelles (Argyris et Shön, 1978), ou répertoires potentiels (Huber, 1991). « Une alliance stratégique entre deux ou plusieurs entreprise peut également apprendre en changeant ses routines actuelles ou répertoires potentiels... l'apprentissage interorganisationnel peut être vu comme une acquisition collective de la connaissance au milieu d'un ensemble d'organisation » (Larsson *et alii*, 1998 : 287).

Pour définir l'apprentissage organisationnel, Argyris (1977)²² avance que c'est « le processus par lequel les membres de l'organisation répondent au changement survenu dans un environnement interne ou externe de l'organisation, en détectant les erreurs qu'ils doivent corriger ». Il établit un modèle d'apprentissage (figure 3) dans lequel il distingue entre l'apprentissage en simple et double boucle :

Figure 3 : apprentissage en simple boucle et en double boucle (Argyris, 2003 ; P. 67)



→ l'apprentissage en simple boucle, quand le processus de l'apprentissage permet à l'organisation de se pencher sur ses politiques présentes ou atteindre ses objectifs à court terme. Les erreurs déduites sont détectées et rectifiées mais, il s'en suit une modification des comportements sans la remise en question des politiques et les valeurs sous-jacentes qui ont conduit à ces erreurs, ceci

²² Voir Kloot, L. (1997) 'Organizational learning and management control systems: responding to environmental change', Management Accounting Research, Vol.8, n°1, March, pp.47-73.

principalement à cause de l'existence des routines défensives²³. Dès lors, les routines défensives sont anti-apprentissage et anti-changement (Argyris, 1985). Selon Senge (1990) ce genre d'apprentissage est seulement adaptatif car il contient un apprentissage suffisant qui permet à l'organisation seulement de survivre.

→ l'apprentissage en double boucle, quand l'apprentissage inclut non seulement la détection des erreurs et le traitement des politiques présentes mais aussi l'interrogation de ces politiques, des théories d'action, et des valeurs sous-jacentes coupables de la mauvaise performance. Cette panoplie de paradigmes est baptisée par Argyris de « programme maître » (*Master program*) qui a conduit à des conséquences indésirables. Ce « programme maître » est détecté et corrigé dans un esprit d'auto critique et d'apprentissage permanent à tous les niveaux : l'individu, le groupe, l'intergroupe et l'organisation. Senge (1990) qualifie ce genre d'attitude d'apprentissage génératif, car il permet d'acquérir une capacité interne à réaliser durablement des apprentissages et de créer un nouveau paradigme. Le levier principal d'action se situe au niveau des individus.

Naturellement, les entreprises orientées vers l'avenir, et vers la création des capacités organisationnelles en vue d'un avantage concurrentiel, sont tenues de se référer dans une attitude d'apprentissage en double boucle (Lado et Wilson, 1994). Pour y parvenir, les organisations doivent concentrer les efforts sur la valorisation du potentiel humain, le seul actif capable de contenir les secrets de l'avantage concurrentiel durable, les organisations doivent être capables de créer des

²³ Au sein d'un cadre organisationnel, les routines défensives sont « des actes et des politiques dont le but est d'empêcher les individus de connaître des situations de gêne ou de menace, tout en les empêchant, ou éventuellement en empêchant l'organisation toute entière, de repérer les causes de la gêne ou de la menace, ce qui permettrait de corriger les problèmes en question » (Argyris, 1985). Dans une autre définition, les routines défensives organisationnelles sont « toute politique ou action qui évite aux individus, aux groupes, aux intergroupes et aux organisations de connaître l'embarras ou la menace, et qui les empêche en même temps d'en identifier et d'en atténuer les causes » (Argyris, 2003, p. 29).

conditions de réflexion et l'autonomie des salariés et l'encouragement des initiatives. Argyris (1985) confirme que c'est l'homme qui doit être l'élément clé dans la lutte contre les routines défensives. Une attitude d'apprentissage en double boucle nécessite de l'organisation d'améliorer les capacités des individus à acquérir de nouvelles compétences plutôt que de vérifier si les tâches actuelles ont été correctement accomplies. Le questionnement et la révision des politiques qui ont mené à une faible amélioration des compétences individuelles révèlent aussi d'un apprentissage génératif. Les actions correctrices doivent être dédiées aux origines d'une éventuelle démotivation du personnel, d'une résistance au changement, ou encore à une structure organisationnelle jugée trop formelle et dangereusement bureaucratique.

De sa part, Koenig (1994 : 76), définit l'apprentissage organisationnel comme « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes ». L'apprentissage passe d'abord par une phase d'acquisition, ensuite par une phase de renforcement (Weiss, 2005).

Cependant, une entreprise peut apprendre à travers plusieurs alternatives. Leroy (1998) a résumé les différentes voies possibles en vue de l'apprentissage, a identifié des sources et des déclencheurs d'apprentissage (tableau 3).

Tableau 3 : les configurations d'apprentissage (Leroy, 1998 ; P. 3)

	Environnement	Entreprise	Partenaire
	Apprendre de l'environnement	Apprendre de soi-même	Apprendre d'un partenaire
Source d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> - environnement économique - technologie - concurrents 	<ul style="list-style-type: none"> - expérience - innovation - erreurs passées 	<ul style="list-style-type: none"> - alliances - fusions/acquisitions - transfert de technologie
Déclencheur d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> - changement dans l'environnement - mauvaise performance 	<ul style="list-style-type: none"> - répétition - dysfonctionnement - innovation 	<ul style="list-style-type: none"> - différence organisationnelle - compétences visées

2. Caractéristiques des connaissances et apprentissage

Le choix de chaque mode d'apprentissage dépend des caractéristiques structurelles et culturelles des entreprises d'une part, et du contenu *et* caractéristiques des connaissances à transférer d'autre part (Leroy, 1998 ; Bellon et *alii*, 2001). Par ailleurs, beaucoup de recherches ont été consacrées au rapport entre les caractéristiques des connaissances objet du transfert et le choix de mode de transfert. Ainsi, Zander et Kogut (1995 : 79) déclarent que les connaissances possèdent les caractéristiques suivantes : l'enseignabilité, la codifiabilité, la complexité, la dépendance au système, et l'observabilité du produit. Pour chacune des caractéristiques, ils expliquent que :

- l'enseignabilité est la facilité ou la difficulté de l'apprentissage de la connaissance par les opérateurs, et de l'ampleur de la formation que nécessite son enseignement ;
- la codifiabilité : est le degré dans lequel une connaissance est codifiée ;
- la complexité est la nécessité de plusieurs champs de compétences pour assimiler une connaissance, car celle-ci croise de nombreuses connaissances ;
- la dépendance au système : est le degré de dépendance d'une capacité à un personnel expérimenté pour la produire ;
- l'observabilité du produit : est la mesure de la difficulté (ou l'aisance) dans laquelle les concurrents peuvent copier la capacité de fabrication. Ceux-ci sont capables de produire la connaissance une fois qu'ils ont compris les fonctions du produit.

Les auteurs concluent que si le degré de codifiabilité et de l'enseignabilité influencent la vitesse du transfert des connaissances, ces facteurs ne sont pas importants dans la détermination du ratio et la cadence de leur imitation. Celle-ci est plutôt influencée par l'étendue des connaissances et capacités détenues par des

entreprises concurrentes ainsi que par la capacité de l'entreprise innovatrice à améliorer le produit. En effet, une capacité dont les actifs et l'infrastructure nécessaires à sa production est disponible dans d'autres entreprises concurrentes ne constitue pas un avantage concurrentiel, et peut être donc facilement imitable.

En outre, les entreprises innovatrices doivent savoir pérenniser leurs connaissances de base en gardant leurs secrets et en continuant à innover. Cohen et Levinthal (1990) évoquent la notion d'appropriabilité quand l'entreprise innovatrice arrive à tirer pleinement profit de ses capacités et connaissances stratégiques, et d'en faire en effet un avantage concurrentiel. Une entreprise avec un grand degré d'appropriabilité de ses capacités stratégiques est celle qui parvient à les conserver pour la plus longue durée possible, tout en veillant à limiter les canaux de fuite (imitation par les concurrents, danger du premier arrivé, *Benchmarking*, etc). Ces derniers dangers ne sont cependant pas à négliger, Zander et Kogut (1995) ont constaté que dans l'intention d'accélérer le transfert inter organisationnel de connaissances surgit le dilemme selon lequel les capacités et les connaissances qui ont subi une codification en vue de leur transmission ont de fortes chances d'être imitées par les concurrents, d'où l'importance de la confiance entre les partenaires et la volonté réciproque de protéger leurs-savoir faire. Nous consacrerons d'ailleurs un développement spécial pour la question de la confiance dans les alliances quelques paragraphes plus loin.

Zander et Kogut (2003) ont catégorisé la connaissance organisationnelle d'une entreprise en « Informations » et « savoir-faire de base ». Cette classification, selon les auteurs souligne les implications concurrentielles de la connaissance qui doit être à la fois facile à diffuser aux alliés et difficile à imiter par les concurrents. Les connaissances de type « informations » représentent un faible enjeu stratégique du fait de leur facilité d'imitation et leur déracinement par rapport à la culture et l'histoire de l'entreprise. En contre partie les « savoir faire de base » sont des connaissances qui ne peuvent pas être publiquement disséminées car ils reflètent plutôt l'histoire de l'entreprise et sa culture. Dans le même sens les auteurs parlent des « connaissances sociales » qui se réfèrent à la coordination du travail, à la gestion des compétences, au partage des informations, etc. Les connaissances sociales sont le

résultat d'un processus cumulatif de pratiques et de procédures au sein de l'entreprise lui procurant une expérience idiosyncrasique difficilement transférable.

De sa part, Szulanski (1996) appelle les « savoir faire de base » des « connaissances tacites ou enracinées » du fait de leur imprégnation dans les routines organisationnelles, c'est-à-dire que l'entreprise utilise ces connaissances dans son processus global de production sans formellement le décrire dans l'habituelle procédure. Les connaissances tacites possèdent les caractéristiques suivantes :

- dépendent fortement du chemin parcouru par l'entreprise qui les détient ;
- elles sont intégrées dans les compétences individuelles et les routines organisationnelles ;
- elles sont non (ou difficilement) codifiables ;
- elles sont informelles ;
- ambiguïté causale : les antécédents qui ont conduit à générer ces connaissances sont difficiles à détecter, à comprendre et à dissocier du reste du processus de production commun entre toutes les entreprises.

Les connaissances tacites - qualifiées d'informelles et individuelles - reflètent les savoir-faire, les impressions et les expériences passées des individus de l'organisation. Elles constituent dans ce sens une représentation subjective de la connaissance. Selon Ingham (1997) « les connaissances tacites individuelles peuvent être marquées par des connaissances collectives que l'individu intériorise inconsciemment » (p. 5). « Les connaissances tacites collectives renvoient donc à une manière de se comporter dans l'entreprise, d'agir et de travailler ensemble » (Leroy, 1998 : 19). Ingham (1997) a, en effet, constaté que « plusieurs auteurs ont insisté sur la difficulté de communiquer les connaissances tacites » (p. 4). C'est ainsi que l'apprentissage de ce type de connaissances nécessite une coopération étroite et un rapport de face à face générant un apprentissage évolutif et cumulatif (Inkpen, 1998). Le contexte idéal pour acquérir des connaissances tacites est en l'occurrence les alliances stratégiques.

Larsson *et alii* (1998) attestent que l'apprentissage inter-organisationnel peut être ralenti ou mis en échec à cause de trois raisons : la nature des connaissances, la

capacité de l'organisation à apprendre et la motivation à apprendre. La réceptivité des employés est liée à la disponibilité et à la capacité des entreprises à absorber des connaissances. Cependant même si la connaissance est disponible elle peut ne pas être absorbée par le partenaire, car celle-ci était produite dans un contexte autre que celui de l'entreprise réceptrice, ou alors elle fait référence à des expériences non possédées. La réceptivité peut également être limitée par l'intention d'apprendre. Des entreprises peuvent manquer de motivation pour l'acquisition de nouvelles connaissances pour diverses raisons, soit par négligence soit par intérêt à d'autres priorités.

En effet, le lien est élaboré entre les caractéristiques de la connaissance et la cadence de sa dissémination et sa compréhension à la fois par les partenaires -auxquels il faut faciliter le transfert- et les concurrents -auxquels il faut cacher le secret²⁴ -. Le tableau de la page suivante (tableau 4) résume les dimensions caractérisant la connaissance au niveau individuel et organisationnel selon quelques auteurs.

Ces caractéristiques des connaissances ont des effets sur le temps et les efforts à déployer pour leur transfert et leur imitation. En effet, les connaissances tacites ne peuvent être transférées qu'à l'aide d'une interaction étroite entre les partenaires. Néanmoins, il est essentiel de noter que le transfert des connaissances dépend à la fois des caractéristiques de ces dernières, mais aussi de l'infrastructure de l'entreprise réceptrice ainsi que sa capacité à recevoir des connaissances et compétences innovantes. Les informations d'origines extérieures peuvent être difficilement assimilables et diffusables dans les entreprises réceptrices, en raison de leur enracinement dans les routines d'une autre firme et du contexte spécifique de leur création. La compréhension devient en effet plus difficile quand la valeur de la connaissance dépend de l'existence d'un actif ou ressource complémentaire non disponible dans l'entreprise. Il est évident que la bonne assimilation des connaissances enracinées facilite leur internalisation dans les routines du partenaire récepteur (Zander et Kogut, 1995).

²⁴ La question de la confiance au sein des alliances sera traitée plus loin dans cette recherche

Tableau 4 : critères et taxonomie des connaissances selon trois auteurs

Rogers (1995)	Winter (1987)	Zander et Kogut (1995)
<ul style="list-style-type: none"> - Avantage relatif : est la mesure dans laquelle la connaissance est perçue comme meilleure que les autres connaissances existantes ; - Communicabilité : difficulté d'échantillonner (la connaissance ne communique pas ses attributs à partir des parties réduites) ; - Observabilité : aisance de distinction entre un produit utilisant une connaissance tacite et un autre utilisant une connaissance banale ; - Complexité dans la compréhension et l'utilisation ; - Compatibilité avec les connaissances existantes, les expériences antérieures et les besoins potentiels. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tacite /explicite - Observable/non observable dans l'utilisation ou dans le processus - Complexe/simple - Dépendant/indépendant d'un système. 	<ul style="list-style-type: none"> - Codifiabilité - Enseignabilité - Complexité - Dépendance au système - Observabilité de la connaissance (en vue de son imitation par les concurrents).

Hamel (1991) identifie trois déterminants majeurs de l'apprentissage organisationnel :

- 1) **l'intention** des partenaires : se réfère à la disposition initiale du partenaire de voir l'alliance comme une opportunité d'apprendre, d'où découle son comportement :
 - collaboration # concurrence
 - simple accès aux connaissances # internalisation effective ;

2) la transparence : l'ouverture de l'entreprise envers son partenaire, et la mise de ses connaissances à sa disposition ;

3) la réceptivité : la capacité de l'entreprise d'absorber les connaissances en provenance de son partenaire.

En tenant compte de ces circonstances de création et d'assimilation des connaissances, plusieurs chercheurs s'accordent que les alliances stratégiques créent un contexte de relations et d'échange qui devrait favoriser le transfert de connaissances, et donc l'apprentissage (Wacheux, 1996 ; Inkpen, 1998). L'habilité des entreprises à apprendre de nouvelles connaissances, les intégrer et les appliquer explique la différence entre les entreprises innovantes privilégiant l'efficacité et la logique d'expérimentation à long terme, et celles qui sont moins innovantes qui privilégient l'efficacité²⁵ et l'expérience (Pemartin, 2005).

Outre le contenu de l'apprentissage, les alliances permettent aux entreprises d'apprendre beaucoup de leurs relations, dans un cadre qui peut varier selon la nature de ce qui a été appris. Par exemple, une entreprise qui échoue un partenariat marketing avec un allié apprend de cette alliance qu'il y a d'autres formes de coopération avec cet allié que le partenariat marketing, comme les accords de licence. La même idée est avancée par Ingham (1994) avec le cas d'une entreprise qui s'est trouvée en parfait état de maîtrise des manières d'élaboration des coopérations réussies, avec les expériences des alliances précédentes. Gulati (2001) affirme que les ressources accumulées des alliances précédentes influenceront les décisions des entreprises à entrer dans de nouvelles alliances.

Les effets de l'apprentissage sont également constatables dans le cadre de la transmission des connaissances entre entités productrices et réceptrices de

²⁵ Pemartin (2005) rappelle la différence entre efficacité et efficience selon Koenig (1996). L'efficience correspond à la capacité à économiser sur les moyens employés pour l'obtention d'un résultat donné. Pemartin (2005) ajoute que c'est aussi la capacité d'optimiser le résultat en fonction des moyens disponibles. L'efficacité renvoie à la capacité de répondre de manière adéquate à des attentes évolutives, elle s'inscrit dans une perspective de développement durable, de recherche de performance pérenne (p. 80).

connaissances (Gupta et Govindrajana, 2000). Une plus grande expérience des multinationales dans la gestion des connaissances les a rendues plus « systématiques » dans la gestion de types particuliers de connaissances.

Par ailleurs, il est largement reconnu que l'interaction inter organisationnelle entre les partenaires génère des opportunités d'apprentissages mutuels dans une logique de gagnant-gagnant (Hamel, 1991). Néanmoins, les coopérations dont l'objectif principal est le transfert de connaissances peuvent se confronter à un dilemme : si l'un des partenaires facilite le transfert de ses connaissances à l'autre, il peut donc être cible d'un comportement opportuniste de la part de son partenaire récepteur qui va exploiter l'alliance pour maximiser son apprentissage avec un minimum de contre partie.

Dans le cas où partenaire récepteur aurait atteint son objectif d'apprentissage, cela poussera le partenaire émetteur de fournir plus d'effort au sein de l'alliance afin de garder sa position et continuer la coopération. Etre un bon partenaire (ou un partenaire naïf) rend celui-ci cible des comportements opportunistes de ses partenaires. En revanche, la volonté réciproque de gagner la course à l'apprentissage étouffe toute tentative de développement collectif des opportunités d'apprentissage entre les partenaires et empoisonne le climat de coopération (Larsson *et alii*, 1998). D'où l'importance extrême d'installer un sentiment de sécurité et de confiance mutuelle entre les partenaires. Ceci constitue le seul recours pour surmonter la nature complexe de la relation entre les partenaires dans l'alliance (Ratten, 2004).

3. La question de la confiance et du pouvoir dans les alliances

La confiance est un antécédent essentiel à l'apprentissage inter organisationnel (Ratten, 2004). Par conséquent, plusieurs auteurs ont discuté la question de la confiance entre les partenaires des alliances stratégiques. Ce concept cependant, très large et relevant de plusieurs domaines est également multidimensionnel. Il s'applique au niveau individuel, au niveau des relations interpersonnelles, de l'économie des transactions, des structures sociales, etc. Larsson *et alii* (1998) définissent la confiance inter-organisationnelle par : « la confiance entre les membres

de deux ou plusieurs organisations dans l'absence d'une exploitation opportuniste d'une organisation par l'autre, basée à la fois sur le calcul et les bonnes intentions » (p. 295).

Kale *et alii* (2000) attestent que contrairement à la littérature des coûts de transaction, la recherche récente sur les alliances stratégiques souligne l'importance des relations interpersonnelles et de la confiance dans les alliances et dans toutes les situations d'échange. Les partenaires doivent entretenir leurs relation jusqu'à l'obtention d'un "capital relationnel" « qui se réfère au niveau de la confiance mutuelle, du respect et de l'amitié qui se dégagent des interactions fermées entre les individus des entreprises en alliances » (*Op. Cit.* P. 218).

Larsson *et alii* (1998) distinguent deux types de la confiance inter organisationnelle : la confiance structurelle qui est la confiance dite "calculative" et rationnelle, basée sur l'échange mutuel d'intérêt, et la confiance comportementale et pure, qui prévoit que les partenaires aient une vraie confiance chacun en l'autre. Les auteurs affirment par ailleurs que la plupart des alliances stratégiques sont basées sur la confiance structurelle.

Néanmoins, ce genre de confiance - à cause de son caractère rationnel - peut devenir source de doutes et de mauvaises intentions entre les partenaires en cas de pragmatisme et d'égoïsme. Le partenaire peut adopter un comportement opportuniste, avec un faible niveau de transparence et une grande réceptivité. Ce genre de comportement favorise l'appropriation individuelle de la connaissance. Celle-ci, censé être conjointement générée, ne profite qu'à une seule partie ; Tandis que l'autre, « bon partenaire » (ou naïf), qui est plus transparent et moins réceptif, voit sa situation se dégrader dans l'alliance. Il est en effet tenu de fournir plus d'efforts et d'apporter davantage de surplus à l'alliance pour y garder sa place.

La rétention d'informations et la faible transparence sape toute volonté de coopération par les autres partenaires. La logique du « dilemme du prisonnier » et la théorie des jeux (Parkhe 1993), dominant dans ce cas. L'adoption d'une attitude plus transparente et moins réceptive face à un partenaire trop réceptif et moins

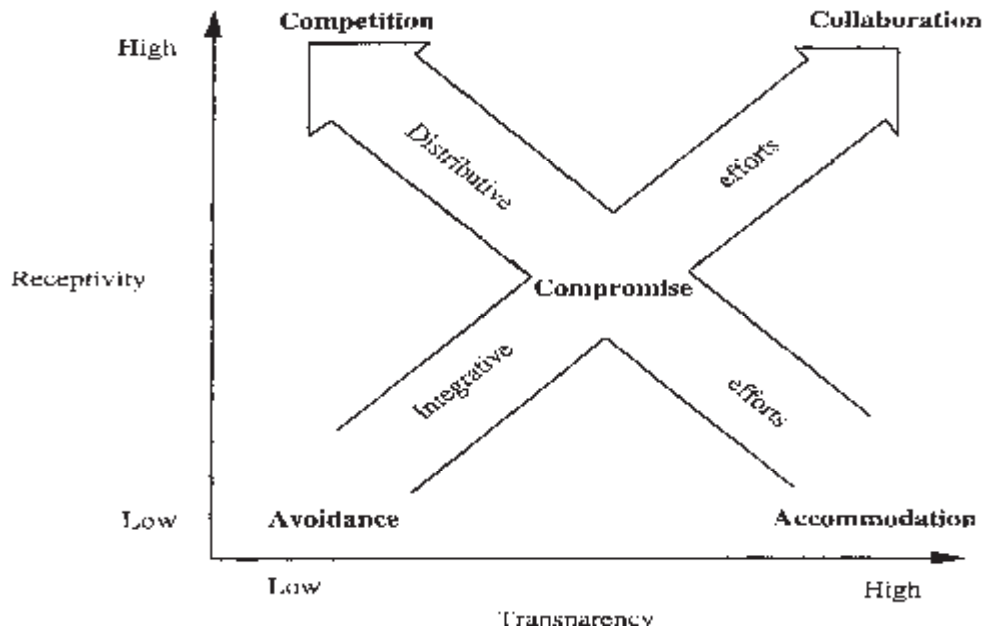
transparent signifie la non génération de la connaissance collective et la profitabilité d'une seule partie, ce qui risque de ne pas durer longtemps et conduit à mettre fin à l'alliance. Dans ce cas Hamel (1991) conseille l'entreprise victime du comportement opportuniste de négliger le conseil conventionnel d'être *un bon partenaire*, d'être moins confiante et aussi opportuniste que son allié, et de gagner « la course à l'apprentissage » une fois l'autre partenaire adopte des intentions concurrentielles.

Par ailleurs, partant des conclusions d'Hamel (1991) et d'autres auteurs tels Inkpen et Beamish (1997), Larsson *et alii* (1998) déduisent les dynamiques du pouvoir dans les alliances. Le partenaire moins rapide dans l'apprentissage (moins réceptif) voit avec le temps son pouvoir de négociation se dégrader, et son poids au sein de l'alliance réduit, car son importance en tant que membre participatif de l'alliance est moins perçue, au fur et à mesure que son apport en connaissance est absorbé par son partenaire (plus réceptif). Ce dernier, pourrait penser à dissoudre l'alliance, ou bien chercher un partenaire avec de nouvelles connaissances. Par conséquent, et en vue d'équilibrer le pouvoir de négociation, et continuer de rester dans l'alliance, le premier partenaire -adoptant une stratégie d'accommodation- sera contraint de fournir plus d'effort au sein de l'alliance et d'accélérer le rythme de transfert de ce qui lui reste de connaissances stratégiques.

Larsson *et alii* (1998) affirment désormais que le résultat de l'apprentissage dyadique issu de l'alliance dans un temps t_1 définira le comportement adopté par les partenaires dans un temps ultérieur t_2 .

En croisant les deux dimensions (réceptivité et transparence) et dans une logique de théorie des jeux, ils dégagent cinq catégories de comportements potentiels des partenaires: la collaboration, la concurrence, le compromis, l'adaptation et l'évitement (figure 3). Par exemple, un partenaire qui adoptait une stratégie de *collaboration* en t_1 pourrait basculer avec le jeu de la "dynamique du pouvoir" en stratégie *d'accommodation* en t_2 .

Figure 4 : les stratégies individuelles de l'apprentissage inter-organisationnel (Larsson *et alii*, 1998 ; P. 289)



En revanche, c'est dans cette spirale véreuse et ce jeu d'acteurs regrettable que l'importance du capital relationnel (ou une confiance comportementale) apparaît nécessaire pour assurer la continuité des échanges et la stabilité de l'alliance. Elle constitue le seul recours pour surmonter la nature complexe de la relation entre les partenaires. Le capital relationnel pourrait aider les entreprises à équilibrer en succès l'acquisition de nouvelles compétences avec la protection de leurs actifs et patrimoines. D'une part, le capital relationnel facilite l'apprentissage à travers les interactions étroites dyadiques entre les partenaires ; d'autre part, il minimise les chances qu'un partenaire s'engage dans un comportement opportuniste pour absorber unilatéralement ou voler les informations ou le savoir-faire principal du partenaire (Kale *et alii*, 2000). La confiance paraît d'autant plus importante pour renforcer la capacité d'absorption des partenaires vue la nature enracinée des connaissances à transférer. Elle encourage en l'occurrence les partenaires à échanger leurs connaissances et à installer une franchise de découverte et d'acquisition des connaissances (Ratten, 2004).

Par ailleurs, Inkpen (1998) souligne l'importance du temps dans l'installation de la confiance entre les partenaires. Celle-ci crée en effet une atmosphère propice pour l'apprentissage. Si une alliance survit à la période critique de la *lune de miel* (*honeymoon*) qui suit la période de la formation, les partenaires sont désormais prêts à développer des relations plus profondes, la confiance s'installe et les interactions se développent. Les partenaires vont ainsi réduire leurs efforts de protéger leurs connaissances de base. « Une fois que les alliés sentent qu'ils n'ont pas besoin de se protéger contre les comportements opportunistes (...) ils sont prêts à partager plus d'informations de valeur ». (Inkpen, 1998 : 225).

En guise de conclusion, si le transfert des connaissances constitue le motif majeur des alliances stratégiques avec tous les enjeux que cela implique, par quel mécanisme les partenaires poursuivant cet objectif arriveront-ils à l'atteindre ? La réponse à cette question fera l'objet du deuxième chapitre.

Chapitre 2 : La capacité d'absorption, moyen de réussir le transfert des connaissances

Le transfert des connaissances entre les partenaires peut parfois se révéler difficile (Szulanski, 1996), notamment lorsque ces connaissances sont tacites et enracinées dans les routines et le processus de l'entreprise émettrice. La capacité d'absorption s'appuie sur la distinction entre les connaissances codifiées et les connaissances tacites. Les premières sont formelles et se diffusent dans le domaine public par le biais de publications, de manuels et les canaux de diffusion de connaissance normaux. Les connaissances tacites sont difficilement transmissibles, elles nécessitent pour leur transfert un travail particulier et pertinent entre les deux partenaires de l'alliance (Lane et Lubatkin, 1991) basé sur l'apprentissage par l'action, par l'usage et par l'interaction « *learning by doing, learning by using, learning by interacting* » (Bellon *et alii*, 2000 : 28).

Par conséquent, les déterminants de la capacité d'absorption diffèrent significativement selon le type des connaissances à absorber (Schmidt, 2005). Par ailleurs, l'entreprise réceptrice (ou étudiante selon Hamel, 1991) ne doit pas se

contenter de recevoir des connaissances mais aussi de savoir les gérer et les ménager afin de les transformer en savoir faire. C'est là où réside la véritable tâche des gestionnaires. En effet, dans le but d'assimiler et d'utiliser ces connaissances de manière efficace les recherches ont montré que l'augmentation des capacités internes de l'entreprise est un moyen d'absorber des connaissances de l'extérieur (Vinding, 2000). Le transfert des connaissances est donc une fonction de la capacité d'absorption (Kim, 1998 : 3) et tributaire de trois éléments : d'abord la nature des connaissances en jeu, ensuite l'effort de l'entreprise émettrice dans la collaboration à travers la codification et la facilitation du transfert, et enfin la capacité interne de l'entreprise réceptrice à intégrer les connaissances.

Si la réussite du transfert des connaissances est une responsabilité partagée entre les partenaires de l'alliance, l'utilisation de ces connaissances externes dans son propre processus de production est certes la tâche de la seule entreprise élève²⁶. Ceci revient à se doter de capacités internes considérées comme la meilleure façon d'absorber les connaissances externes. Cette capacité à traiter et gérer des connaissances externes à partir de capacités essentiellement internes est appelée capacité d'absorption. Elle est tellement importante que Daghfous (2004) prévient que quelques entreprises peuvent être privées de quelques avantages concurrentiels à cause d'un manque de capacité d'absorption.

A l'image des alliances stratégiques, la capacité d'absorption est d'une nature dynamique, elle incite les entreprises à innover en investissant d'importantes sommes d'argent en activité de R&D et en stimulant leurs membres à apprendre perpétuellement de nouvelles connaissances. Cette attitude est susceptible de rendre les organisations flexibles et donc facilement adaptables aux changements de l'environnement. Il s'ensuit que les structures organisationnelles doivent également être flexibles (non excessivement bureaucratiques et non excessivement hiérarchiques). La flexibilité organisationnelle favorise la capacité d'absorption et le processus de transfert de connaissances en encourageant la réceptivité des membres

²⁶ Ces termes de « entreprise maître » (*teacher partner*) et « entreprise élève » (*student partner*) sont utilisés par plusieurs auteurs tels Lane et Lubatkin (1998), ou Lane *et alii* (2002).

de l'organisation et leur réponse à de nouveaux stimuli de l'extérieur (Lyles et Salk, 1996 : 896).

La capacité d'absorption est un antécédent important de l'avantage concurrentiel durable (Teece et Pisano, 1994). Elle facilite à l'entreprise le suivi des changements de l'environnement dans tous ses aspects. Au-delà de cette capacité réactive elle dote aussi l'entreprise d'une faculté proactive, c'est-à-dire la possibilité d'agir sur l'environnement plutôt que de se contenter de subir ses mutations (Daghfous, 2004). L'apparition du concept de la capacité d'absorption était en coïncidence avec celui de la théorie des ressources, « *resource-based view* » (Lane *et alii*, 2002). C'est la raison pour laquelle on ne peut aborder le concept de la capacité d'absorption sans évoquer ses bienfaits stratégiques dans le cadre de la théorie des ressources.

Dans le présent chapitre nous allons traiter le cadre théorique de la capacité d'absorption à travers sa définition, ses éléments, ses déterminants et son rapport avec la théorie des ressources et les capacités dynamiques. Ensuite nous nous intéresserons à la question de la mesure de la capacité d'absorption qui constitue en effet le cœur du sujet de cette recherche.

I. Le cadre théorique de la capacité d'absorption

C'est dans la science de la psychologie que Cohen et Levinthal (1989 ; 1990) ont pu trouver l'origine du concept de la capacité d'absorption. Les structures théoriques de ce concept reposent sur le constat que des entreprises exposées aux mêmes connaissances pendant la même durée peuvent avoir des niveaux d'apprentissage distants. Les auteurs ont été les premiers à donner la définition, la structure cognitive et les enjeux et de ce concept.

On parle de capacité d'absorption quand une entreprise dépasse la simple imitation statique du savoir du partenaire vers un apprentissage concrétisé par la capacité à identifier, assimiler et exploiter des connaissances en provenance de l'environnement (Cohen et Levinthal, 1989 : 596). Dans un article suivant, ces

auteurs fournissent une définition quasiment identique, en remplaçant juste l'identification par la reconnaissance et l'exploitation par l'application : « la capacité d'une entreprise à reconnaître la valeur de la nouvelle information externe, l'assimiler, et l'appliquer à des fins commerciales » (1990 ; p : 128). Cette finalité commerciale reflète sans doute une attitude orientée vers le futur, et incarne la volonté de détenir un avantage concurrentiel.

En réalité, le concept de capacité d'absorption ne sort pas du cadre théorique des alliances stratégiques, à savoir la théorie des ressources et la théorie des coûts de transaction. Nous verrons quelques pages après, que l'approche de la capacité d'absorption dans le cadre d'une capacité organisationnelle la rend également acceptable par la théorie des ressources déjà présentée dans cette thèse. Ainsi, selon Lane *et alii* (2002), la théorie des ressources regarde la capacité d'absorption comme une capacité stratégique valorisante, car elle est dépendante au sentier, spécifique à l'entreprise, et socialement intégrée. Elle est en effet un moyen d'utiliser les connaissances d'autres entreprises pour créer un avantage concurrentiel. D'autre part, l'acquisition d'une capacité d'absorption permet de baisser les coûts de transaction concernant des produits ou service en haute intensivité de connaissances (*Op. Cit.* p. 4).

La capacité d'absorption implique un double enjeu. D'abord, une capacité d'apprentissage qui implique la capacité d'assimiler des connaissances existantes (imitation). Ensuite, cet apprentissage développe chez l'entreprise une capacité de résolution de problème qui représente la capacité de créer de nouvelles connaissances (innovation) (Kim, 1998 : 507). Dans le même ordre d'idée, Fujita et Thisse (1997) séparent les activités humaines en deux catégories : la production et la création. « La production concerne la façon dont on assemble des choses différentes (telle que la façon de préparer un repas, ou d'organiser le travail dans une ligne de montage)... toutefois, l'individu prend plaisir aux activités de création. Une part importante de la concurrence que se livrent les agents dans la vie économique tient à leurs activités créatrices » (p. 44).

La capacité d'absorption est donc développée essentiellement grâce au potentiel interne et la collaboration externe. Elle constitue une transition du

comportement imitateur vers le comportement créateur et innovateur, ce qui permet de doter l'entreprise d'une capacité dynamique.

1. Définitions de la capacité d'absorption

Rares sont les auteurs qui ont proposé une définition plus riche que celle de Cohen et Levinthal (1989 ; 1990) citée plus haut, et qui renvoie plutôt à l'aspect méthodique et processuel de la capacité d'absorption. La plupart des chercheurs se contentent de se référer aux termes de cette définition²⁷. Néanmoins, Parmi les rares définitions innovantes nous citons Mowery et Oxley (1995) qui définissent la capacité d'absorption comme « un ensemble élargi de savoir-faire requis pour traiter la composante tacite de la connaissance transférée et le besoin de modifier cette connaissance importée ». On peut constater rapidement dans cette définition les deux volets indissociables de la capacité d'absorption, à savoir d'un côté le besoin de traiter la connaissance, la codifier et l'intégrer dans les routines de l'entreprise émettrice, et d'autre côté le besoin de modifier cette information et la manipuler afin qu'elle soit applicable au sein de cette entreprise selon les capacités internes.

Parmi les définitions les plus larges dans la littérature, celle de Zahra et George (2002 : 186) qui, dans leur essai de reconceptualisation de la capacité d'absorption, la définissent par « un ensemble de routines et processus organisationnels par lesquels l'entreprise acquiert, assimile, transforme et exploite les connaissances pour produire une capacité organisationnelle dynamique ». Cette définition certes plus complète, conçoit la capacité d'absorption comme un ensemble de composantes exprimant des stages opérationnels complémentaires qui attribuent à l'entreprise une capacité d'absorption dans le cadre d'une capacité dynamique cohérente. Ces composantes (l'acquisition, puis l'assimilation, la transformation, et l'exploitation) sont différentes mais complémentaires et expliquent comment la capacité d'absorption influence les performances organisationnelles. Bien que ces dimensions soient dans certains aspects communs entre plusieurs entreprises, ils sont spécifiques dans la manière dont les entreprises les emploient et les développent, ce qui leurs procure en effet un avantage concurrentiel durable.

²⁷ C'est le cas de Daghfous (2004) ; Minbaeva *et alii* (2003) ; Vinding (2001) ; etc.

La définition de la capacité d'absorption est toujours basée sur le concept de capacité (*ability-based concept*) malgré que Van Den Bosch *et alii* (1999) aient analysé la capacité d'absorption à travers son avantage et son utilité en termes d'efficacité et de flexibilité. Cette efficacité est définie par les coûts et les économies d'échelle associées à un certain niveau d'identification, d'assimilation, et l'exploitation des connaissances externes (Schmidt, 2005 : 4).

Nous allons à présent passer en détail les éléments de cette définition en les alimentant par des idées d'autres auteurs.

1.1. L'acquisition et l'assimilation

Est la capacité d'identifier et d'acquérir les nouvelles connaissances en provenance des sources externes (l'acquisition), ensuite les analyser, traiter, interpréter et comprendre (l'assimilation). Ces deux sous ensemble forment ce que Zahra et George (2000) appellent la capacité d'absorption potentielle.

La capacité d'absorption potentielle traite la capacité d'identifier et assimiler (Cohen et Levinthal, 1989) ou encore reconnaître et évaluer (Cohen et Levinthal, 1990) les connaissances externes sans pourtant garantir leur exploitation (Zahra et George, 2000). Les deux auteurs ont remplacé le terme identification (ou reconnaissance) par le concept de l'acquisition ; ce dernier terme semble plus complexe (Chauvet, 2003) mais plus complet (Dali, 2008 : 29). Dans leur évaluation de cette conceptualisation Todorova et Durisin (2007) ont critiqué la dimension acquisition en affirmant que l'étape de la reconnaissance de la valeur d'une nouvelle connaissance est plus importante. Néanmoins, la dimension de l'acquisition recouvre en elle-même l'étape de l'identification et de la reconnaissance, car un individu « ne pourrait *a priori* acquérir des informations s'il ne les identifie pas comme étant importantes pour lui » (Dali, 2008 : 26).

L'acquisition et l'assimilation (ou capacité d'absorption potentielle) sont largement dépendantes des niveaux des connaissances préalablement requis (Cohen et Levinthal, 1990). Les nouvelles informations en provenance du partenaire ne

doivent pas être totalement originales ou en totale discontinuité avec les connaissances antérieures dans l'entreprise élève, un certain lien avec le savoir faire actuel doit être bien respecté. La capacité d'assimiler des informations est en fonction de la richesse des structures de connaissances préexistantes car l'apprentissage est cumulatif et la performance de la connaissance est plus grande quand l'objet de l'apprentissage est en relation de ce qui est appris avant. L'apprentissage est en l'occurrence plus difficile dans les domaines originaux (Cohen et Levinthal, 1990 : 131).

L'assimilation et la compréhension des connaissances nouvelles est particulièrement difficile (Zahra et George, 2002) car en plus de la condition de la complémentarité, les connaissances doivent être nouvelles et originales et n'existant pas encore chez l'entreprise réceptrice. Une partie des connaissances reçues "doit être relativement diverse pour permettre son utilisation effective et créative" (Cohen et Levinthal, 1990 : 136). C'est un mélange délicat entre le nouveau (à apprendre) et le basique (maîtrisé). Autrement dit, c'est l'originalité et la modernité qui s'inscrivent dans la tradition et l'authenticité.

La capacité d'absorption potentielle joue un rôle important dans le renouvellement de la base des connaissances de l'entreprise et des compétences nécessaires pour la concurrence dans des environnements en perpétuel changement.

1.2. La transformation et l'exploitation

La transformation est la capacité de développer et d'affiner les processus qui facilitent la combinaison des connaissances existantes avec celles nouvellement acquises et assimilées (Zahra et George, 2002 : 190). Ces deux dimensions constituent la capacité d'absorption réalisée car elles reflètent la capacité de l'entreprise à tirer parti des connaissances absorbées. Elle constitue donc l'expression de la vraie valeur ajoutée de la capacité d'absorption.

La transformation est un antécédent essentiel à l'exploitation car pour être exploitée efficacement la connaissance ou l'information doit être transformée afin d'être utilisée par les différents acteurs au sein de l'entreprise. Cette composante est

en fait celle ajoutée par Zahra et George (2002) à la définition de Cohen et Levinthal (1998 ; 1990). Le concept de la transformation est sans doute important pour l'analyse de la capacité d'absorption (Schmidt, 2005), il elle explore la fameuse « boîte noire » qui a longtemps dominé les recherches en management stratégique. « La faculté de l'entreprise à reconnaître deux éléments incongrus de la connaissance et ensuite les combiner pour arriver à un nouveau schéma représente la capacité de transformation » (Zahra et George, 2002 : 190). Nous envisageons la transformation comme l'effort de l'adaptation et d'hybridation des nouvelles connaissances en provenance du partenaire avec la base des connaissances déjà détenue par l'entreprise pour en faire finalement une nouvelle compétence. C'est la transformation d'une connaissance externe, tacite et spécifique à l'entreprise qui l'a transmise (*firm-specific knowledge*) en une connaissance interne adaptée avec les caractéristiques locales et susceptibles d'intégrer les routines de l'entreprise qui la reçue. Néanmoins, Schmidt (2005) affirme que la dimension « Transformation » ne doit pas être rendue explicite car elle constitue une partie intégrante de la composante « Exploitation ».

L'exploitation (ou l'application chez Cohen et Levinthal (1990)) est la capacité d'incorporer les connaissances acquises et transformées dans les opérations courantes de l'entreprise. Elle suppose la récupération des connaissances précédemment créées et internalisées pour leur utilisation. Le résultat systématique de l'exploitation est la création persistante des biens, des systèmes, des processus, des connaissances et des nouvelles formes organisationnelles.

2. La capacité d'absorption est une capacité dynamique

Pour comprendre dans quelle mesure la capacité d'absorption est une capacité dynamique pour l'organisation, nous allons exposer successivement les notions de la capacité organisationnelle et la capacité organisationnelle dynamique.

2.1. Les capacités organisationnelles

Avant d'aborder les capacités dynamiques nous définirons d'abord la notion de capacités organisationnelles, car il existe une différence entre les capacités

organisationnelles et les capacités dynamiques (Winter, 2000 ; Zahra et George, 2002). Une capacité organisationnelle signifie « une routine (ou ensemble de routines) de haut niveau qui, avec l'application des flux entrant confère au management de l'entreprise un ensemble d'options de décision pour produire des résultats... » (Winter, 2000 : 1). C'est la traduction du déploiement et de la mise en œuvre des ressources et/ou processus organisationnels (processus de fabrication, de communication, de distribution, etc.) de l'entreprise en utilisant ses ressources (en particulier les ressources humaines) pour atteindre des objectifs (Amit & Schoemaker, 1993). Par exemple « lorsqu'une entreprise réalise la production de microprocesseurs en utilisant ses ressources dans ses processus, elle met en œuvre et elle exprime sa capacité organisationnelle de production de microprocesseurs » (Renard et St Amant, 2003 : 4-5).

Les capacités organisationnelles sont perçues comme des « capacités de niveau zéro » (Winter, 2002) puisqu'elles permettent à une société de vivre à court terme, ou encore perçues comme un « apprentissage en simple boucle » (Argyris, 2003), puisqu'elles permettent à l'organisation de se pencher sur des politiques présentes et résoudre des problèmes *ad-hoc* ou atteindre des objectifs actuels. C'est l'exemple de la capacité d'apprentissage qui implique le développement de la capacité d'assimiler les connaissances existantes.

Au cours de leurs mises en œuvre, les capacités organisationnelles sont sujettes à des modifications, en réponse normale aux changements de l'environnement interne et externe. Cette attitude de reconnaître le changement et vouloir s'y adapter constitue une attitude dynamique. Mettre les dispositifs nécessaires pour faire face au changement et adapter en continu les routines organisationnelles en fonction de la contingence confère à l'entreprise une capacité dynamique. L'argument principal des capacités dynamiques est d'accumuler et déployer de nouvelles compétences et capacités afin de faire face à l'évolution rapide de l'environnement (Teece, *et alii*, 1997).

2.2. Les capacités organisationnelles dynamiques

Ces derniers auteurs définissent les capacités dynamiques par « la capacité à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour faire face aux changements rapides des environnements. Les capacités dynamiques ainsi reflètent la capacité d'une organisation à atteindre des formes nouvelles et innovatrices de l'avantage concurrentiel compte tenu de dépendance du chemin et des positions sur le marché » (p. 516).

De leur part, Eisenhardt et Martin (2000) définissent les capacités dynamiques par²⁸ « *The firm's processes that use resources -specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources- to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die* » (p. 1107).

La capacité dynamique constitue donc une aptitude au changement de l'organisation, elle est exprimée et mise œuvre dans tout processus de gestion clé qui permet la création et le développement de la capacité organisationnelle à travers l'investissement dans les ressources et l'apprentissage de nouvelles connaissances (St-Amant et Renard, 2004). De ce fait, les capacités dynamiques constituent la clé de l'avantage concurrentiel (Teece *et alii*, 1997 ; Winter, 2002)²⁹, car les capacités dynamiques sont de nature stratégique et orientées vers le changement, puisqu'elles permettent à l'entreprise d'actualiser en permanence ses ressources et ses connaissances en vue de l'apprentissage (Nurbel et Ahamada, 2008).

Un exemple de la capacité dynamique est celui de la capacité de la résolution de problème qui représente la capacité de créer de nouvelles connaissances et donc montrent le chemin de l'innovation et du développement de l'entreprise. L'argument

²⁸ Cette définition est spécialement donnée en anglais parce qu'une traduction lui fera perdre beaucoup de sens.

²⁹ Renard et St Amant (2003) avisent que la possession des capacités organisationnelles dynamiques ne garantissent pourtant pas un avantage concurrentiel durable, « c'est plutôt l'utilisation précoce, astucieuse et fortuite de ces capacités par rapport aux concurrents » (p. 13) qui crée un avantage concurrentiel durable. Aussi, ce dernier réside dans les nouvelles connaissances que les capacités dynamiques permettent de créer.

principal en faveur de la capacité d'absorption est d'accumuler et de déployer de nouvelles compétences et capacités afin de faire face à l'évolution rapide de l'environnement (Vinding, 2000). Par conséquent, la capacité d'absorption est une capacité organisationnelle de nature dynamique (Ratten, 2004), à condition qu'elle soit associée à une forme organisationnelle flexible (Lyles et Salk, 1996). Avec sa nature dynamique, la capacité d'absorption constitue donc selon Zahra et George (2002), un indicatif de la flexibilité organisationnelle de l'entreprise, car les entreprises qui dépensent largement dans la R&D sont susceptibles d'être plus innovatrices et donc flexibles (Ratten, 2004).

Traiter la capacité d'absorption d'un point de vue dynamique permet d'explorer les différents antécédents de ce concept ainsi que ses conséquences, et rend la capacité d'absorption propice au changement organisationnel à travers des actions managériales qui redéfinissent et déploient les capacités et les ressources de base de l'entreprise conformément à la définition de la capacité dynamique. Ce point de vue implique davantage de routines transformatrices et fournit une base pour l'avantage compétitif à travers la promotion de l'innovation et la création de nouvelles capacités (Cohendet, *et alii*, 1999 : 230).

3. Les éléments de la capacité d'absorption

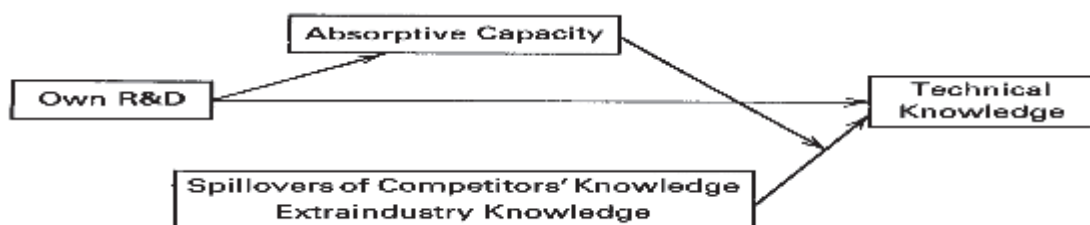
La capacité d'absorption implique deux éléments : les connaissances antérieures et l'intensité de l'effort (Cohen et Levinthal, 1990 ; Kim, 1998 ; Minbaeva *et alii*, 2003). Les connaissances antérieures se réfèrent aux unités de connaissances individuelles existantes disponibles dans l'entreprise. Elles sont sous forme de compétences basiques et des connaissances générales dans le cas des pays en développement et des connaissances technologiques et scientifiques plus récentes aux pays industrialisés (Kim, 1998 ; P 3). Quand à l'intensité de l'effort elle se réfère aux variables organisationnelles déployées pour la modification et l'application des nouvelles connaissances acquises.

3.1. Les connaissances antérieures reliées (*related prior knowledge*)

La capacité d'absorption est dépendante en premier lieu du niveau des connaissances antérieures liées de l'entreprise (*firm's related prior knowledge*). Ces connaissances préalables incluent des connaissances sur les développements scientifiques et technologiques récents dans un champ donné. Elles confèrent une capacité à reconnaître la valeur des nouvelles connaissances en provenance d'une source extérieure, les assimiler et en fin les appliquer. En établissant des structures cognitives du concept de la capacité d'absorption, Cohent el Levinthal (1990) empruntent des recherches des psychologues sur le développement de la mémoire. Ils suggèrent que les connaissances préalables accumulées mobilisent la mémoire des individus³⁰ et améliorent l'apprentissage car la mémoire (stock des connaissances) est développée par un apprentissage associatif, en établissant un lien avec les concepts préexistants.

La capacité d'absorption est donc cumulative dans sa nature. La recherche et développement ne produit pas seulement de nouvelles connaissances dans le sens de l'innovation mais contribue également à l'amélioration des compétences des employés qui ont été impliqués dans ce processus de recherche et développement (Vinding, 2000). Ceci permettra une plus grande efficacité dans l'accumulation de la prochaine période en profitant ainsi des effets d'externalités (voire la figure 5).

Figure 5 : modèle de la capacité d'absorption et les effets d'externalités sur les connaissances techniques (Cohen and Levinthal, 1990 ; P. 140)



³⁰ Les auteurs utilisent le concept « mémoire » ou « stock de connaissances ». Les deux concepts signifient pratiquement la même chose à savoir le capital cognitif dont disposent les individus et par inférence l'organisation.

Vinding (2000) interprètent ce schéma comme suit : « la R&D ne produit pas seulement de nouvelles connaissances dans le sens de l'innovation mais contribue également à la capacité d'absorption de l'entreprise par l'amélioration des compétences des employés qui ont été impliqués dans le processus de R&D. Ces stocks de compétences ou des connaissances préalables déterminent la capacité d'assimiler et d'utiliser des connaissances externes » (p. 4).

L'importance de la base des connaissances dans la conception théorique de la capacité d'absorption fait référence à la diversité du background cognitif des individus de l'organisation. « Un background divers a deux avantages : d'abord il fournit des bases plus solides pour l'apprentissage, car il augmente l'espoir que les informations entrantes rencontrent d'autres qui sont déjà connues ; en plus il facilite le processus innovant en permettant à l'individu de tisser des associations et relations nouvelles » (Cohen et Levinthal, 1990 : 131). En effet, La capacité d'absorption comme partie endogène de l'apprentissage organisationnel est un processus additif et cumulatif aussi bien chez l'organisation que chez l'individu (Pemartin, 2005). Ben Slimane et Poix (2003) évoquent un apprentissage par association qui peut selon eux induire des phénomènes d'irréversibilité³¹ (p. 10).

Désormais, pour accroître la capacité d'absorption « les gestionnaires peuvent aider à développer la capacité d'absorption de leur entreprise en renforçant les stocks de connaissances par l'investissement dans la recherche et développement interne et en créant des liens avec les sources de connaissances externes » (Lenox et King, 2004 : 331).

Néanmoins, une grande diversité du background peut être défavorable (Daghfous, 2004) car un certain fond commun et un recentrage sur un métier sont souvent nécessaires. Par ailleurs, les nouvelles connaissances ne doivent pas être totalement originales, ni totalement conformes à la base des connaissances déjà disponible. Une partie ces connaissances nouvelles doit être étroitement liée au stock de connaissances afin de faciliter l'assimilation, et l'autre partie doit être relativement diverse. C'est en effet cette complémentarité qui confère à l'entreprise réceptrice sa

³¹ Les auteurs ne donnent pas plus de détail sur les phénomènes d'irréversibilité

capacité d'innovation et sa créativité. La complémentarité est définie comme la mesure dans laquelle la connaissance est en relation et en même temps différente de la connaissance du contact dans ses réseaux d'information (Lofstrom, 2000). La complémentarité suppose à la fois la continuité et la diversité et des informations. Nous avons précédemment détaillé cette question d'innovation continue en évoquant la capacité d'absorption potentielle.

Par ailleurs, les connaissances antérieures pertinentes ne se limitent pas seulement aux informations et compétences individuelles et collectives. Il s'agit aussi du background organisationnel de l'entreprise, essentiellement l'expérience et la culture. La capacité d'absorption est donc dépendante du chemin parcouru « *path-dependent* » (Cohen et Levinthal, 1990). L'expérience renvoie au passé de l'entreprise dans des accords d'alliances ; le degré de réussite de ces derniers influence largement le degré d'aboutissement des objectifs de l'alliance stratégique. L'expérience constitue également la base de la mémoire organisationnelle (Zahra et George, 2000).

A cause de sa nature dépendante du chemin, la capacité d'absorption exige un certain degré de similitude entre les partenaires au niveau des caractéristiques organisationnelles et structurelles. Ceci constitue en fait une raison de plus en faveur de l'intérêt de la recherche du bon partenaire avec qui l'entreprise devrait s'associer, et qui ne doit pas être complètement étranger au métier de l'entreprise. Lane et Lubatkin (1998) et Lane *et alii* (2001) se sont intéressés aux critères du choix du partenaire (« le savoir-qui » selon Vinding, 2000) en supposant que la réussite de l'apprentissage dépend de trois facteurs : la nature spécifique de la nouvelle connaissance offerte par l'entreprise « maître », la similarité dans les connaissances de base et les structures organisationnelles entre l'entreprise « maître » et l'entreprise « élève », et enfin, la familiarité de l'entreprise « élève » avec l'ensemble des problèmes organisationnels de l'entreprise « maître ». Il est important de posséder les mêmes traditions et techniques sur lesquelles est fondée la discipline. Les deux partenaires doivent exercer des métiers similaires, même si leurs tailles ou leurs positions concurrentielles sont distantes. Les nouvelles connaissances peuvent porter sur des développements scientifiques et technologiques récents dans un champ

manipulé par l'entreprise. Cette condition confère une capacité de reconnaître la valeur des nouvelles connaissances pour mieux les assimiler³².

La détention des connaissances antérieures rappelle l'importance de la gestion des ressources humaines. Ainsi, pour développer une capacité d'absorption l'entreprise doit être irréprochable au niveau de la gestion et la diffusion des connaissances, et de la formation. Ces fonctions dotent l'entreprise du capital humain qui est considéré comme l'élément central de la capacité d'absorption (Nurbel et Ahamada, 2008). Au niveau macroéconomique, « c'est le stock initial de capital humain dont est doté un pays qui détermine son potentiel d'apprentissage » (*Op. Cit.* p. 85).

3.2. L'intensité de l'effort

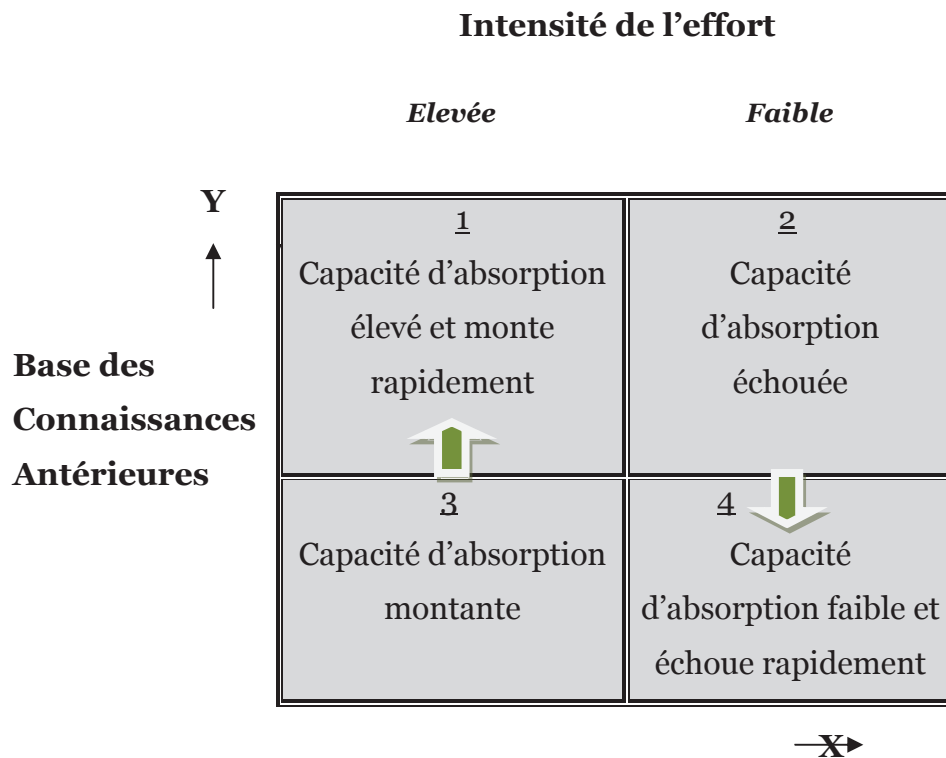
Pour développer une capacité d'absorption efficace, que ça soit pour des connaissances générales ou de résolution de problèmes, il est insuffisant d'exposer simplement un individu à des connaissances préalables pertinentes, l'intensité des efforts est importante (Cohen et Levinthal, 1990 : 131). Elle se réfère à la quantité d'énergie physique, intellectuelle et émotionnelle dépensée par les membres de l'organisation pour résoudre les problèmes et intérioriser les connaissances auxquelles ils sont exposés (Kim, 1998 ; Ernst et Kim, 2002).

L'intensité de l'effort implique l'engagement collectif et l'intensification des essais d'entraînement dans la résolution de problèmes ainsi que la conversion des connaissances et leur utilisation dans le cadre de l'apprentissage par action. Un tel effort intensifie l'interaction au sein des membres de l'organisation apprenantes et aussi entre eux et leurs homologues dans l'organisation « maître » (Kim, 1998 : 507). Ernst et Kim (2002) affirment que l'intensité est même plus importante que la base

³² Il est important de signaler que Lane et Lubatkin (1998) envisagent le concept de la capacité d'absorption dans un niveau dyadique. Ils considèrent donc qu'il est plus intéressant de parler d'une capacité d'absorption *relative*, qui est déterminée par trois caractéristiques de l'entreprise réceptrice et émettrice : la nature spécifique de la nouvelle connaissance en jeu, la similarité dans les connaissances de base et les structures organisationnelles entre les partenaires, et enfin, la familiarité de l'entreprise « élève » avec l'ensemble des problèmes organisationnels de l'entreprise « maître ».

des connaissances (p. 15). Kim (1998) affirme que l'intensité de l'effort détermine même le niveau de la capacité d'absorption comme le montre la matrice suivante (figure 6):

Figure 6 : les dynamiques de la capacité d'absorption (Kim, 1998 ; P. 508)



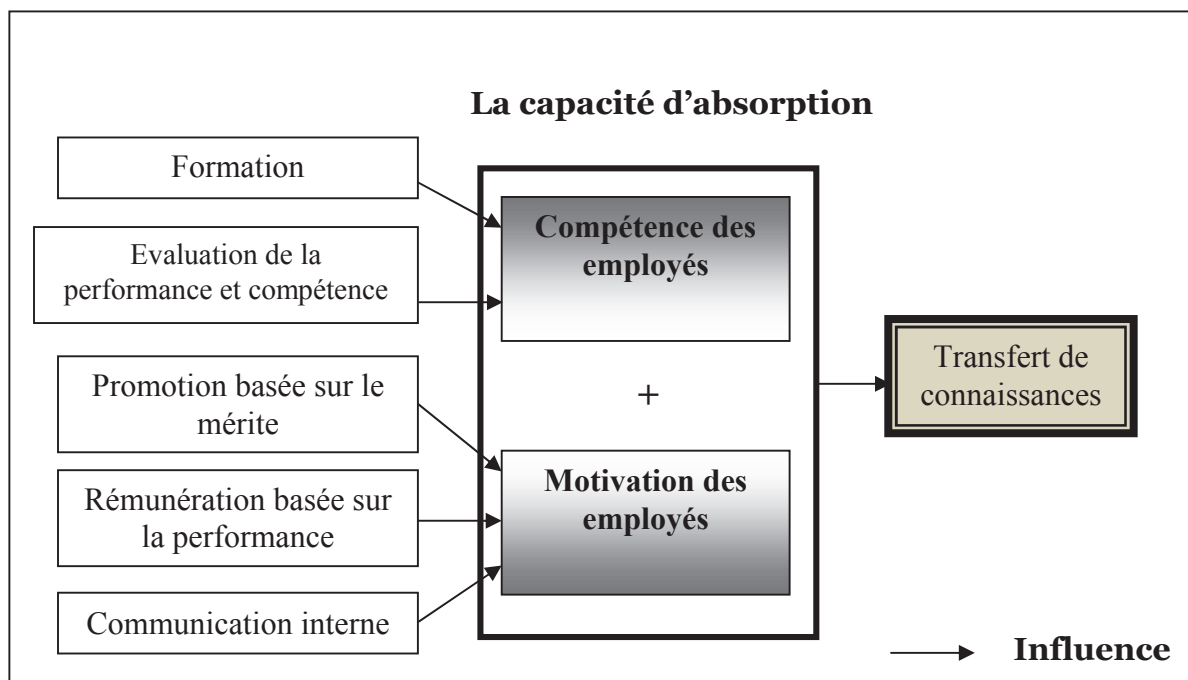
Lorsque³³ les deux axes sont élevés (carré 1) la capacité d'absorption est élevée, lorsque les deux sont faibles (carré 4), la capacité d'absorption est faible. Les entreprises ayant un niveau de connaissances préalables élevé et une faible intensité de l'effort (carré 2) perdront progressivement leur capacité d'absorption, se déplacent rapidement vers le bas au carré 4, parce que leur base de connaissances préalables deviendra obsolète. En revanche, les organisations ayant une faible base de connaissances préalables et une intensité d'effort élevée (carré 3) seront en mesure d'acquérir une capacité d'absorption et se déplaceront progressivement vers le carré 1. Les efforts répétés à apprendre et à résoudre les problèmes sont en mesure d'élever le niveau des connaissances.

³³ Commentaire de Kim (1998, p. 507-508).

Deux autres éléments déterminent l'intensité de l'effort, à savoir la vitesse et la direction de l'effort déployé par la direction. La vitesse permet d'accentuer les efforts de collecte et rassemblement des connaissances en vue de construire des capacités organisationnelles. La direction influence le chemin que les entreprises suivent dans l'obtention des connaissances internes. Malheureusement ces deux vertus ne sont pas toujours réalisables car les cycles d'apprentissages ne peuvent pas être raccourcis facilement et quelques ressources nécessaires à la construction de la capacité d'absorption ne sont pas rapidement rassemblées (Zahra et Geroge, 2002 : 189).

Toutefois, afin d'être efficaces les individus devraient avoir à la fois la capacité et la volonté d'absorber les connaissances transférées. Même si l'entreprise est composée de personnes ayant une haute capacité d'apprendre, leur utilisation de ces connaissances absorbées sera faible si leur motivation est faible ou absente (Minbaeva et alii, 2003). En l'occurrence, la capacité et la motivation sont dissociables, ces deux aspects représentent en fait les deux revers de la médaille de la capacité d'absorption (figure 7).

Figure 7 : modèle de la capacité d'absorption selon Minbaeva et alii (2003 ; P. 591)



Dans ce sens, l'intensité de l'effort fait référence à l'importance de gestion des ressources humaines. Cette fonction est mise en avant pour appuyer, développer et retenir des ressources humaines hautement qualifiées pour développer leur base de connaissances existantes et internaliser les nouvelles (Ernst et Kim, 2002). Tous les moyens sont possibles pour intensifier les efforts. La motivation des employés est en effet une condition obligatoire dans le déploiement des compétences à la réalisation et la concrétisation de leurs capacités.

Kim (1998) illustre un moyen assez original pour intensifier les efforts dans des firmes Coréennes. Il s'agit de « construire » des crises délibérées afin d'établir des objectifs ambitieux. Cette attitude permet de bâtir des capacités en mobilisant tous les moyens de l'entreprise (notamment les moyens humains) dans l'acquisition de nouvelles connaissances et l'intensification des efforts pour résoudre la situation critique (p. 510). En réalité, cette attitude n'est pas originale car quatre ans plus tard Zahre et Geroge (2002) illustrent l'importance des « déclencheurs d'activation ». Ce sont des événements internes ou externes qui obligent l'entreprise à répondre à des stimuli, en accélérant le processus d'internalisation des nouvelles connaissances. Les déclencheurs internes sont parfois des crises organisationnelles ou des événements importants qui redéfinissent la stratégie de l'entreprise. Les déclencheurs externes incluent des événements qui modifient les données du secteur d'activité de l'entreprise tels parmi d'autres, des innovations radicales, des changements technologiques (p 193-194). Il va de soit que les « déclencheurs d'activation » s'inscrivent dans le cadre de l'intensification des efforts.

Minbaeva (2005) affirme que l'emploi extensif et approfondi des pratiques de GRH, en particulier celles qui touchent l'amélioration de la capacité et la motivation chez les receveurs des connaissances, favorise l'environnement de l'apprentissage, et améliore le transfert de connaissances au sein des entreprises. La présente thèse s'inscrit en réalité dans cette perspective, à savoir le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'appropriation de la capacité d'absorption à travers les pratiques et les variables de la GRH tels le recrutement, la formation, l'évaluation, etc.

Cependant, étant donné l'importance de la GRH, nous allons passer en détail plus loin dans cette recherche son rôle dans l'appropriation de la capacité d'absorption, surtout lorsqu'il s'agit de favoriser la motivation des employés dans le cadre de l'intensification de l'effort, deuxième élément de la capacité d'absorption.

Finalement, le tableau suivant résume les tentatives des auteurs à la définition du concept de la capacité d'absorption. On y distingue les deux aspects détaillés plus haut (connaissances antérieures et intensité de l'effort) exprimés différemment selon les auteurs (tableau 5).

Tableau 5 : les éléments du concept de la capacité d'absorption selon les auteurs

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

II. La capacité d'absorption individuelle et organisationnelle et le rôle de la communication

1. De la capacité d'absorption individuelle à la capacité d'absorption organisationnelle

Dans la théorie, le concept de la capacité d'absorption renvoie par défaut à une capacité organisationnelle. Or, l'acquisition de cette capacité est un processus graduel qui commence par le niveau individuel et monte jusqu'au niveau national³⁴ (Schmidt, 2005) en passant par l'organisationnel. Néanmoins, l'organisation en tant que personne morale ne peut pas se doter de capacité, c'est en fait les compétences et le savoir détenu par les individus composant l'organisation qui procurent à cette dernière toutes capacités. La capacité organisationnelle est fondée sur les compétences individuelles des membres (Cohen, 1991), et même le processus de l'apprentissage organisationnel constitue avant tout une attitude individuelle, avant d'être un comportement collectif (Wacheux, 1996 ; Argyris, 2003). Les organisations apprennent parce que les individus apprennent (voir Argyris et Schön, 1987 ; Senge ; 1990 ; Kamoche, 1997).

Par définition linguistique, le terme « capacité » signifie « la contenance d'un récipient »³⁵, « la propriété de contenir une certaine quantité de quelque chose (...) en parlant des personnes, c'est l'aptitude ou l'habileté »³⁶. « L'homme capable, celui qui contient en lui ce qui est nécessaire pour entreprendre »³⁷. En conséquence, l'étymologie du terme capacité est centrée sur la dimension de l'individu (Renard et St Amant, 2003 : 6). La capacité d'absorption de l'organisation dépend donc largement de celle de ses individus sans pourtant être égale à la simple sommation de l'ensemble des capacités d'absorptions individuelles (Cohen et Levinthal, 1990 ;

³⁴ Nous ne traiterons pas la capacité d'absorption au niveau national dans la présente recherche. En revanche, on va se limiter aux retombées prétendues de la capacité d'absorption organisationnelle sur la productivité et la compétitivité d'un pays comme le Maroc.

³⁵ Dictionnaire encyclopédique de la langue française.

³⁶ Dictionnaires de l'Académie française [17e-20e s.].

³⁷ Dictionnaire étymologique de la langue française usuelle et littéraire d'Adolphe Mazure (1863).

Daghfous, 2004 ; Schmidt, 2005). La simple addition des capacités individuelles néglige les mécanismes de coordinations organisationnelles et l'effort de l'entreprise à fédérer les efforts isolés de chaque individu. Elle ignore les effets potentiels de synergie.

Dans la même perspective Nonaka et Takeuchi (1997) considèrent que la génération de la connaissance passe par différents niveaux, elle commence au niveau individuel, évolue ensuite vers le niveau de groupe dans un fonctionnement de spirale, puis, grimpe vers le niveau de l'entreprise. Comme la connaissance circule verticalement dans l'organisation, les individus interagissent entre eux et avec leur organisation. C'est cette interaction ou connexion qui est vue comme cruciale pour l'acquisition de la connaissance. Pour que la connaissance évolue vers le niveau organisationnel, il faut qu'il y ait des connections de connaissances entre les différents niveaux organisationnels. Les connections créent un potentiel pour les individus pour partager leurs expériences et observations et se réalisent à travers le partage et les relations formelles et informelles entre les individus et entre les groupes (Inkpen, 1998). Il est donc évident que la gestion de transfert des connaissances et sa réussite au sein d'une alliance impliquent la gestion des connaissances individuelles, ce qui relève du champ de la G.RH.

Les deux parties composantes de la capacité d'absorption -à savoir les connaissances antérieures et l'intensité de l'effort- contiennent chacune des paramètres individuels et d'autres organisationnels. Il est alors très utile de savoir quels aspects de la capacité d'absorption sont distinctement organisationnels (Cohen et Levinthal, 1990). Par exemple, la mise en place d'une infrastructure propice à l'apprentissage, la motivation et l'évaluation des employés relève d'une fonction purement organisationnelle, où la gestion des ressources humaines est d'ailleurs appelée à jouer un rôle dominant. Cette fonction est invitée également à prendre en main la tâche de « l'agrégation » et la « fédération » des différentes capacités d'absorption des employés pour converger vers la capacité d'absorption organisationnelle, car cette dernière dépend également de l'habilité de l'entreprise à transmettre les connaissances aux différentes fonctions et aux individus (Cohen et Levinthal, 1990).

Les mécanismes de combinaison des capacités d'absorption individuelles ont été un sujet de réflexion par plusieurs auteurs. Ainsi, Cohen et Levinthal (1990) insistent sur le rôle de la communication entre l'environnement externe et les individus de l'entreprise. Partant de l'idée que la capacité d'absorption de l'entreprise dépend des individus qui se trouvent à l'interface entre l'entreprise et son environnement extérieur d'une part et entre ces derniers et les sous unités de la même entreprise d'autre part (p. 131), ils recommandent la mise en place d'une structure de communication entre l'environnement externe et l'organisation et entre cette dernière et les sous unités qui la composent.

Cohen et Levinthal (1989) ont appelé cette fonction les « *gatekeepers* ». Ce sont des "acteurs spécialisés" (Daghfous, 2004) (généralement des cadres de la fonction R&D et/ou la fonction GRH) dont le rôle est de veiller au bord des frontières de l'entreprise sur les connaissances provenant de l'environnement externe et assurer le transfert de ces connaissances à l'intérieur de l'entreprise à travers la codification des connaissances tacites. Un autre exemple du travail des « *gatekeeper* » est le rapprochement culturel et linguistique entre les deux partenaires. Aussitôt que les nouvelles connaissances sont détenues par certains cadres, les « *gatekeepers* » sont tenus de les propager au sein de l'entreprise et les transmettre aux différentes sous unités en se basant sur un partage équilibré de connaissances. Le rôle des « *gatekeepers* » dans ce cas est de créer un langage commun entre les différents départements (Viding, 2000) dans le but de faciliter ce partage de connaissances.

Il est donc visiblement souligné l'importance de la communication au niveau inter et intra organisationnel dans la réduction du fossé entre l'environnement externe de l'entreprise et les sous unités de cette dernière. Par conséquent, l'accent est mis encore une fois sur l'essentialité de la fonction ressources humaines. C'est cette dernière qui est censée assurer la formation et l'encadrement des individus et mettre en place les canaux formels et informels de transfert de connaissances de l'environnement externe vers l'entreprise d'abord, et de celle-ci vers les individus ensuite.

De leur part, Zahra et George (2002) évoquent les mécanismes de l'intégration sociale qui permettent d'exploiter, et de propager dans l'ensemble de l'entreprise les

connaissances fondamentales acquises, en favorisant la connexité et les interactions entre les employés, ainsi que le libre flux des informations, Les mécanismes d'intégration contribuent à l'assimilation des connaissances à travers deux types des mécanismes : les mécanisme informels (tels les réseaux sociaux et les contacts collégiaux), et formels (tels la coordination organisationnelle et hiérarchique). Ces mécanismes ont par conséquent un effet sur la capacité d'absorption organisationnelle (Dali, 2008).

La communication formelle et informelle a été mise en valeur par plusieurs auteurs en tant que mécanisme d'intégration des capacités d'absorptions individuelles. En effet, la communication formelle constitue un moyen délibéré utilisé par l'entreprise afin de partager et mettre en commun les connaissances détenues jusque là au niveau organisationnel. Dans ce sens il convient de mettre en place des routines organisationnelles et procédures bureaucratiques, telle l'organisation des journées de formation et encadrement, l'établissement des manuels de procédures, la codification des informations, la constitution des équipes d'assistance, etc.

Néanmoins, les routines à elles seules n'impliquent pas de grandes capacités (Cohen, 1991), et la communication formelle ne peut à elle seule être suffisante pour réaliser cet objectifs. D'ailleurs, Williamson (1967) critique la diffusion de l'information via la hiérarchie en prétendant que cela conduit à la distorsion et la perte d'informations. Nelson et Winter (1982) affirment que la connaissance comporte une dimension non codifiable et inclut la notion de compétence ; de ce fait, une information devient une connaissance dans la mesure où celui qui la détient est capable de la comprendre, de la combiner avec d'autres savoirs, de l'utiliser et de la stocker. Par conséquent, « plus la connaissance est tacite, complexe et faiblement indépendante, plus les moyens de transmission informels sont nécessaires » (Ben Slimane et Poix, 2003 : 4).

Le partage des connaissances enracinées et tacites est supposé être plus complet et plus large, et l'assimilation et la transformation des connaissances sont plus efficaces dans les cas où l'entreprise encourage la communication informelle et/ou inter fonctionnelle (Daghfous, 2004), par exemple, des échanges fréquents d'informations entre les fonctions R&D, Production et GRH. Minbaeva (2005)

affirme que « le transfert des connaissances sera plus élevé dans certains contextes où s'installe une communication organisationnelle entre les individus et un dialogue à travers la hiérarchie organisationnelle » (p. 131).

En outre, la communication informelle devient encore plus importante quand il s'agit de transferts de connaissances tacites ou enracinées (Szulanski, 1996). Ce dernier fait valoir qu'un transfert de connaissances, en particulier lorsque celles-ci ont des composantes tacites, peut exiger de nombreux échanges individuels. « Le succès de ces échanges dépend dans une certaine mesure de la facilité de communication et de « l'intimité » des relations entre les émetteurs de la connaissance et les bénéficiaires » (p. 32).

D'ailleurs, les échanges d'informations peuvent dépasser le cadre professionnel aux conversations. En outre, l'entreprise doit stimuler la curiosité du savoir chez le personnel, allant même jusqu'à les encourager à établir des contacts avec des compétences similaires en dehors la société (Vinding, 2000), et cultiver en complément un climat qui favorise la connexité et l'échange d'informations avec les différentes compétences dans les locaux de celle-ci.

La communication informelle est un moyen très important et indispensable pour réussir la capacité d'absorption organisationnelle. Elle constitue une sorte de « pain béni » pour l'entreprise, car en plus de sa faible onérosité, elle est efficiente et rapidement mise en place grâce essentiellement au « bouche à oreille » et aux contacts -parfois fréquents- des collègues entre eux. Par ailleurs, la communication informelle (ou verbale) est plus convenable au développement de ce que Cohen (1991)³⁸ appelle « la mémoire déclarative », souvent sous forme de propositions ou d'événements. Cette forme de mémoire (opposée à la forme de « mémoire procédurale ») est spécialement propice pour le développement des compétences et la mise en application des connaissances.

De leur part, Lenox et King (2004) proposent la mise à disposition interne des informations dans le cadre de la distribution des connaissances aux sous-unités à

³⁸ En se référant à Singley et Anderson (1989).

travers des moyens comme les séminaires internes, les démonstrations, les brochures promotionnelles. En revanche, et par analogie avec la communication formelle et informelle, les auteurs mettent en valeur le rôle des informations centralement fournies et les informations de sources alternatives en affirmant que les deux types d'informations sont complémentaires.

Van den Bosch et *alii* (1999) proposent une conceptualisation de la capacité d'absorption assez différente de celle de Cohen et Levinthal (1990) en affirmant que le second déterminant de la capacité d'absorption après les connaissances antérieures est la structure organisationnelle et les capacités de combinaison. L'entreprise dispose de trois types de capacité de combinaison : les capacités systèmes, les capacités de coordination et les capacités de socialisation. Nous passerons en revue ces trois types de capacités tirées intégralement de Van den Bosch *et alii* (1999) :

- *les capacités systèmes* : « ensemble des directives, politiques, procédures et manuels souvent utilisés par l'entreprise pour intégrer les connaissances explicites. Elles reflètent le degré auquel les règles, procédures, instructions, et les communications sont prévues dans les documents écrits ou des systèmes formels. C'est une méthode d'absorption de connaissances explicite. Les individus échangent et combinent les connaissances explicites grâce à des mécanismes formels d'échange tels a priori la langue officielle, les codes, manuels de travail, systèmes d'information, etc. L'avantage des capacités systèmes est une efficacité dans l'absorption de connaissances. Néanmoins, la flexibilité de l'absorption de la connaissance est censée être réduite. Par conséquent, ces capacités ont un impact négatif sur le niveau de capacité d'absorption » (p. 556) ;

- *les capacités de coordination* : « contrairement aux capacités systèmes, les capacités de coordination sont implicites, et améliorent l'absorption des connaissances à travers les relations entre les membres d'un groupe. Elles se réfèrent aux voies de coordination latérales. L'éducation et la formation réalisent indirectement ce que les règles et procédures -comme une partie des capacités systèmes- font directement. Dans ce cas les employés semblent agir de façon plus autonome et avoir plus de liberté dans la prise de décision » (p. 556-557) ;

▪ *les capacités de socialisation* : « les capacités de socialisation peuvent influencer la capacité d'absorption en spécifiant des règles générales ou sous entendues en fonction de la contingence. Ces capacités se réfèrent à la capacité de l'entreprise à produire une idéologie partagée qui offre à ses membres une identité attractive aussi bien qu'une interprétation collective de la réalité. Dans cette perspective, les capacités de socialisation résultent de la culture de l'entreprise et de ses systèmes d'idées » (p. 557).

Cependant, Gupta et Govindrajani (2000) dans un contexte de transmission de savoirs intra organisationnel, affirment que le recours aux mécanismes formels d'intégration des connaissances (par exemple : des personnels de liaison, des groupes de travail, des comités permanentes) augmenterait le flux des connaissances transmises d'une unité créatrice aux autres unités réceptrices de ces connaissances. Il convient de dire que les auteurs distinguent les deux parties impliquées dans l'opération de transmission des connaissances en termes de mise en place des dispositifs de motivation du personnel. Ainsi, l'entité productrice de la connaissance doit mettre en place des dispositifs de motivations afin de faciliter le partage et la diffusion des connaissances. Dans la même mesure, l'entité réceptrice doit de son côté mettre des dispositifs de motivation dans le but de l'intégration et l'acquisition de ces connaissances. En revanche, ces auteurs affirment également qu'une grande participation dans les mécanismes informels de socialisation entre les unités émettrices et réceptrices de la connaissance (par exemple : une familiarité interpersonnelles, affinités personnelles) aurait aussi un effet positif sur la richesse et l'envergure des canaux de transmission de ces connaissances.

Dans la même direction, Minbaeva (2005) postule que « les mécanismes de socialisation » et les pratiques du travail flexible employées au sein des entreprises multinationales favorisent l'environnement de l'apprentissage et augmentent ainsi le transfert des connaissances de la maison mère aux filiales.

2. Le rôle de la structure organisationnelle et la culture d'entreprise

Les éléments précédemment décrits concernant l'intensité de l'effort et les capacités de combinaison des compétences individuelles, ainsi que les mécanismes de

d'intégration sociale mettent le point sur l'importance de la structure et la culture organisationnelle, ainsi que les systèmes de motivation des employés.

La notion de structure peut se définir comme « l'ensemble des fonctions et relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités » (Stratégor, 1997).

La structure organisationnelle doit faciliter le mouvement des connaissances et favoriser un flux maximum de communication entre les employés à travers des réseaux formels et informels. Toutefois, les limites organisationnelles rigides imposent de hautes barrières qui font obstacle au flux de connaissances à tous les niveaux de l'entreprise (Minbaeva, 2005). Ainsi, Fernandez *et alii* (2004) supposent qu'un haut niveau de formalisation dans la structure organisationnelle sera en défaveur du développement d'une capacité d'absorption.

Le second élément, indispensable à la réussite des défis stratégiques de transfert des connaissances, est la culture d'entreprise. Définie comme étant « un système structuré de valeurs fondamentales ; de codes, et de représentations » (Peretti, 2010), la culture d'entreprise opère comme un ciment organisationnel et un facteur de cohésion et de socialisation (Smircich, 1983 ; Kamoche et Muller, 1998 ; Durand, 2000), notamment quand il s'agit de son rapport avec les ressources humaines où elle est amenée à propager un climat d'autonomie, de confiance et de partage au sein de l'entreprise. La culture organisationnelle peut avoir une influence positive sur le niveau de la capacité d'absorption (Daghfous, 2004) si elle arrive à mobiliser les énergies et les focaliser sur cet objectif.

[2.1. Rôle de la structure organisationnelle](#)

Une structure fonctionnelle, hautement bureaucratique, -aussi bien efficiente qu'elle soit- serait inadéquate pour améliorer la capacité d'absorption des employés à cause de sa faible flexibilité (Van den Bosch *et alii*, 1999 ; Daghfous, 2004). « La structure fonctionnelle augmente l'effet de la spécialisation, ce qui engendre des barrières de communication entre les différents départements » (*Op. Cit.* p. 3). Dans le même sens, Fernandez *et alii* (2004) supposent qu'une structure organisationnelle

détenant quelques aspects de complexité (par adaptation avec la complexité de l'environnement) doit favoriser le développement de la capacité d'absorption.

De leur part, Nurbel et Ahamada (2008) affirment que « la capacité d'absorption comporte deux dimensions : une dimension individuelle, représentée par le capital humain, et une dimension organisationnelle à deux étages, celui de la firme d'une part, celui de son environnement d'autre part. Les solutions organisationnelles doivent être évaluées à leur propension à libérer le potentiel d'apprentissage du capital humain et des firmes. Cette libération passe par l'abandon de l'hypothèse de l'opportunisme des individus, conception négative de la nature humaine solidement ancrée chez les théoriciens des organisations, et nécessite que lui soit substituée une conception optimiste, celle selon laquelle les individus, par leur apprentissage personnel, améliorent la capacité d'apprentissage des organisations qui les emploient, facilitant ainsi la diffusion de la connaissance » (p. 91)

Plusieurs auteurs recommandent le recours à une structure organisationnelle flexible et dynamique (non-bureaucratique et non-hiérarchique) qui élimine les frontières traditionnelles entre les départements (Nonaka, 1994 ; Lyles et Salk, 1996 ; Van den Bosch *et alii*, 1999 ; Vinding, 2000 ; Daghfous, 2004 ; Schmidt, 2005). Cependant, Si Van den Bosch *et alii* (1999) proposent la structure matricielle, et Nonaka (1994) propose la structure d'une « organisation hypertext », les entreprises, elles, choisissent leurs structures en fonction de la contingence de l'environnement (Lawrence et Lorsch , 1967), à savoir, la technologie (Woodward, 1980)³⁹, la taille (Blau, 1970)⁴⁰, et l'environnement interne et externe⁴¹, etc. Une structure meilleure

³⁹ Woodward en 1980 a observé 100 firmes totalement disparates (niveau d'autorité, nombre de subordonnés, nature de la communication, division des fonctions, etc.). Toutefois le seul critère qui ordonne cette panoplie de firmes était la technologie utilisée. En effet, Woodward a conclu qu'une entreprise sera plus performante si elle adapte sa structure au type de technologie qu'elle utilise.

⁴⁰ M. Blau (1970) affirme que l'accroissement de la taille de l'entreprise entraîne une différenciation plus grande de la structure. Confirmant ainsi les travaux du groupe d'ASTON selon lesquels la taille est le seul facteur permettant d'expliquer les différences de structures dans les entreprises.

⁴¹ Dans leurs travaux célèbres, Lawrence et Lorsch (1967) ont trouvé une relation entre les variables externes (certitude et diversité de l'environnement et problèmes stratégiques environnementaux) et l'état interne de différenciation et intégration des fonctions de l'entreprise. En effet, si cet état interne de la fonction est cohérent

que les autres serait une utopie ou une illusion “*one best way*”. L'entreprise ne peut adopter une structure dictée par le simple objectif -aussi important qu'il soit- de la capacité d'absorption. L'essentiel est que toute structure adoptée doit posséder des caractéristiques qui n'entravent pas le flux de connaissances et ne mettent pas des barrières à la communication inter et intra organisationnelle. Une structure flexible et dynamique offre des possibilités d'apprentissage, et favorise un climat organisationnel propice à l'innovation et donc à une grande capacité d'absorption des connaissances (Minbaeva, 2005 : 131).

2.2. Rôle de la culture d'entreprise et l'empowerment

Le paradigme qui a déterminé la structure organisationnelle s'applique également à la culture de l'entreprise. La culture est à la fois un facteur d'intégration et d'incarnation des valeurs partagées. Si l'organisation fonde sa culture sur la décentralisation, le partage du pouvoir, la délégation des responsabilités et l'autonomie du personnel, elle créera ainsi un climat dans lequel les employés se sentiront motivés à apprendre et à partager des connaissances afin de développer de nouvelles compétences au service de l'organisation.

Toutefois, la culture organisationnelle peut être une barrière à l'apprentissage si elle constitue une référence à laquelle le personnel s'attache nostalgiquement en favorisant ce qui est fait dans le passé au détriment de ce qui doit se faire dans le présent et dans l'avenir. La culture organisationnelle constitue dans ce sens une forme de routines défensives⁴². Argyris (1985) annonce que « parfois les apprentissages antérieurs font obstacles à de nouveaux apprentissages » (p. 298). Dans ce cas, Kamoche (1997) affirme que les gestionnaires doivent pratiquer un « désapprentissage » des valeurs, des idées et des pratiques qui peuvent nuire, ou empêcher le transfert et la pratique des nouvelles connaissances, bref le passage à une nouvelle ère organisationnelle.

avec la demande externe, l'organisation sera capable d'effectuer des transactions réussies avec son environnement. C'est cependant ce processus interne de différenciation et d'intégration que les auteurs appellent départementalisation.

⁴² Voir plus haut la définition des routines défensives (note 23).

Dans l'objectif de motiver les employés de l'entreprise à apprendre de nouvelles connaissances, Larsson *et alii.* (1998) recommandent de recourir à une politique d'*empowerment* stratégique, considéré comme un outil qui permet de réussir le changement stratégique et d'intégrer les côtés humains et entrepreneuriaux pour améliorer la capacité d'absorption de l'entreprise. L'*empowerment* est défini comme « un élargissement du travail des salariés en leur donnant la responsabilité et \ ou l'autorité pour prendre des décisions concernant leur travail sans l'approbation de la supervision, tout en continuant à créer de la valeur pour le client » (Fragoso, 1999 : 30).

Le principe de l'*empowerment* (où le mot « pouvoir ») repose sur l'idée du déplacement et d'expansion du pouvoir (Page et Czuba, 1999). « En terme général, c'est un processus social multidimensionnel qui aide le personnel à prendre le contrôle de son travail en lui octroyant plus de pouvoir » (*Op. Cit.* p. 3). Fracaro (2006) souligne que l'*empowerment* ne signifie pas délégation, déléguer une tâche consiste à la confier à des employés subordonnés de sorte que le gestionnaire peut travailler sur d'autres tâches. En revanche, « l'*empowerment* est l'attribution des responsabilités, d'autorité et de pouvoir de prise de décision aux employés en les tenants responsables des résultats (...). L'essence de l'*empowerment* est de libérer, plutôt que d'ignorer ou de sous-utiliser, l'expérience, les initiatives et les connaissances des employés » (*Op. Cit.* p. 4).

Finalement, le concept de l'*empowerment* est un concept d'une très grande importance dans le contexte du développement de la capacité d'absorption. Il permet la motivation des salariés pour l'apprentissage et la mise en œuvre des connaissances. Eneroth et Larsson, (1996) affirment que l'*empowerment* pratiqué par l'entreprise constitue « un avantage concurrentiel qu'une compagnie peut gagner en se développant et en étant développée par ses personnes » (p. 6).

« Le défi humain du changement stratégique est donc d'intégrer les côtés humains et entrepreneuriaux vers l'*empowerment* stratégique plutôt que la coercition ou la courtoisie des employés » (*Op. Cit.*). Néanmoins toute la difficulté concernant la concrétisation de la capacité d'absorption est due au facteur humain, d'où l'importance stratégique de la gestion des ressources humaines.

Plusieurs auteurs attestent que le concept de la capacité d'absorption suggère une approche par la gestion des ressources humaines, qui commence par le maintien du personnel, le renforcement de ses compétences et sa capacité d'apprentissage, et l'établissement de mécanismes pour la répartition des avantages découlant de cet apprentissage (Kamoche et Mueller, 1998).

III. Mesurer la capacité d'absorption

Malgré l'importance stratégique, et l'usage croissant du concept de la capacité d'absorption (Chauvet, 2003 ; Lenox et King, 2004), il reste cependant, complexe, et difficile à concrétiser (Mowery *et alii*, 1996 ; Lane *et alii*, 2002 ; Schmidt, 2005). Selon Lane *et alii* (2002), la modélisation de la capacité d'absorption telle qu'elle est une capacité organisationnelle reste une des trois lacunes dans la littérature sur le concept de la capacité d'absorption⁴³.

1. L'intensité de la R&D

En tentant de mesurer la capacité d'absorption, Cohen et Levinthal (1990) considèrent que l'intensité de la R&D peut en être une expression observable. Ils ont donc essayé de quantifier la capacité d'absorption à travers l'intensité de la R&D. En divisant les ventes par les dépenses en R&D, on obtient un ratio qui mesure le « Retour sur R&D » : $\text{Retour sur R\&D} = \text{Ventes} / \text{Dépenses en R\&D}$ (Lane *et alii*, 1998 ; Stock *et alii*, 2001). Certes, l'ampleur de l'activité R&D joue un rôle important dans la construction, le développement et le partage des connaissances, pourtant, à elle seule la R&D ne signifie pas l'acquisition d'une capacité d'absorption. D'ailleurs, Schmidt (2005) a trouvé que les dépenses en R&D n'influencent pas significativement le niveau de la capacité d'absorption.

⁴³ Selon Lane *et alii* (2002), la première lacune étant les tentatives limitées de revoir et réviser la définition du concept, le deuxième étant la concrétisation du processus réel de la capacité d'absorption. Ils affirment par la suite que « ces lacunes sont interdépendants car la capacité d'absorption est un concept complexe et difficile à concrétiser » (p. 4).

Les auteurs ayant par la suite tenté d'approfondir et enrichir le concept de la capacité d'absorption, ont critiqué l'adoption de la R&D comme expression de la cette dernière. Car, outre sa négligence du rôle de l'individu, cette mesure revêt d'un caractère statique, et ne renvoie pas à une capacité, ou un processus organisationnel (Lane et *alii*, 2006). De toute façon, Schmidt (2005) atteste que le concept de la capacité d'absorption ne peut pas être mesuré par un seul indicateur (p. 9), car elle n'est pas un concept entier ; elle est plutôt un processus organisationnel en plusieurs étapes, et provient de plusieurs sources (capacités internes et externes) (voir tableau 5).

2. Les autres tentatives de mesure

De leur part, Zahra et George (2002 : 187) ont dressé un tableau résumant les principaux travaux qui ont essayé d'opérationnaliser ce concept. Ils affirment que l'application des mesures telles que l'intensité de la R&D, le nombre des scientifiques travaillant dans le service R&D, etc., sont rudimentaires et ne permettent pas de tenir en compte de la richesse du concept de la capacité d'absorption (p. 199).

Selon Zahra et George (2002), toute tentative d'opérationnalisation de la capacité d'absorption doit se focaliser sur les routines et les processus organisationnels que l'entreprise engage pour acquérir, assimiler, transformer et exploiter les connaissances. Ils proposent, par conséquent, de mesurer la capacité d'absorption à travers les étapes de son processus (encadré 1). Finalement, afin de converger vers la mesure du concept en entier ils introduisent le « facteur d'efficacité », qui est égal au rapport de la capacité d'absorption réalisée sur la capacité d'absorption potentielle. L'écart entre les deux capacités doit être réduit (grâce aux mécanismes d'intégration sociale détaillés plus haut). Cela sous entend que des entreprises peuvent parfois acquérir et assimiler des connaissances mais ne peuvent pas avoir la capacité de les transformer et les exploiter pour la génération de profits (*Opt. Cit.* p. 191).

Encadré 1 : propositions de mesure de la capacité d'absorption à travers ses quatre étapes par Zahra et Georges (2002)

- Mesurer l'acquisition: années d'expérience du département R&D ; Quantité d'investissement en R&D.
- Mesurer l'assimilation : nombre de citations des brevets inventés en dehors de la société ; Nombre de citations dans les publications de la société des recherches développés dans d'autres sociétés.
- Mesurer la transformation : nombre des idées de produits nouveaux ; Nouveaux projets de recherche initiés ;
- Mesurer l'exploitation : résultats immédiats tels le nombre des brevets, des annonces de nouveaux produits ; Durée du cycle de vie du produit

$$\text{Le facteur d'efficacité} = \frac{\text{Capacité d'absorption réalisée (transformation+exploitation)}}{\text{Capacité d'absorption potentielle (acquisition+assimilation)}}$$

Devant ces tentatives d'opérationnalisation du concept de la capacité d'absorption, Lane et *alii* (2006) contestent ce qu'ils appellent « la réification »⁴⁴ qui a caractérisé – jusque là – la recherche sur la capacité d'absorption ; en considérant une notion riche et complexe comme la capacité d'absorption en tant que chose distincte et intégrale que l'organisation possède, et essayer de la mesurer dans un contexte strictement lié à la R&D. La capacité d'absorption doit être traitée comme un concept en évolution, et adapté au contexte de chaque entreprise et aux types de connaissances à absorber (*Opt. Cit.*, 2002 ; Minbaeva et *alii*, 2003 ; Schmidt, 2005).

En examinant 289 articles dans 14 revues sur la capacité d'absorption, Lane et *alii* (2006) ont pu observer les hypothèses limitatives qui ont caractérisé la recherche

⁴⁴ Selon Larousse, la réification est « la transformation effective d'un rapport social, d'une relation humaine en "chose" », c'est-à-dire en un système apparemment indépendant de ceux pour lesquels ce processus s'est effectué. Ce concept est inventé par Marx et Weber, et développé par Lukacs (1971). Selon Lane et *alii* (2006), la réification est « le résultat du processus par lequel on oublie la paternité et les origines des idées et des théories, en les objectivant (les transformer en choses ou objets), puis on oublie qu'on a fait cela » (p. 835). Les concept perdent alors leur richesse et deviennent utilisée à toutes les sauces (chosification).

sur ce thème : « Hypothèse limitative 1 : la capacité d'absorption n'est pertinente que pour un contexte lié à la R&D ; Hypothèse limitative 2 : les firmes développent une capacité d'absorption en réponse à l'existence des connaissances externes valorisantes ; Hypothèse limitative 3 : des connaissances antérieures pertinentes égalent une capacité d'absorption ; Hypothèse limitative 4 : l'avantage concurrentiel est basé sur la rente Ricardienne plutôt que sur l'efficacité des rentes ; Hypothèse limitative 5 : la capacité d'absorption réside dans la firme seule » (p. 851-853).

Toujours selon Lane et *alii* (2006), ces hypothèses ont mené à la réification du concept de la capacité d'absorption, et par conséquent une à stagnation et un étouffement des recherches dans ce domaine (*Opt. Cit.*, 2002 ; 2006). Cependant, pour dépasser ces limites, ils ont proposé de « rajeunir » le construit de la capacité d'absorption, en se focalisant sur les conducteurs (*drivers*) et les résultats de la capacité d'absorption. Ils ont pu ainsi dresser un modèle et une définition qui tiennent compte du contexte et de la multi-dimensionnalité de la capacité d'absorption (Cf. Lane et *alii*, 2006. p. 856). Leur nouvelle définition est la suivante : « la capacité d'absorption est la capacité d'une entreprise à utiliser des connaissances détenues à l'extérieur à travers trois processus séquentiels : (1) la reconnaissance et la compréhension des connaissances potentiellement valorisantes en dehors de la firme via l'apprentissage exploratoire, (2) l'assimilation des nouvelles connaissances valorisantes via l'apprentissage transformatif, et (3) l'utilisation des connaissances assimilées afin de créer de nouvelles connaissances et des produits commercialisables via l'apprentissage exploitatif ».

3. La mesure retenue

Nous avons évoqué les travaux de Lane et *alii* car ils ont critiqué les variables de mesure de la capacité d'absorption qui se focalisent seulement sur l'intensité de la R&D. En effet, en méditant la nouvelle définition de la capacité d'absorption fournie par Lane et *alii* (2006) nous avons pu y trouver un indice de mesure que nous avons jugé pertinent à mobiliser pour notre recherche. En effet, si la capacité est conçue comme l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise un ensemble de ressources à sa disposition (entrées) pour atteindre certains objectifs (résultats) (Dutta et *alii*, 2005) le terme de capacité serait donc étroitement lié à l'efficacité. L'objectif final de la

capacité d'absorption est l'utilisation des connaissances. Dans la mesure où l'entreprise utilise et exploite des connaissances externes déjà acquises nous pouvons induire qu'elle a accompli les étapes du processus de la capacité d'absorption.

C'est une approche pragmatique, qui se focalise sur le degré actuel d'utilisation des connaissances par l'entreprise réceptrice et par conséquent sur le degré d'autonomie vis-à-vis de l'assistance du partenaire (Ben Slimane et Poix, 2003 : 7). Ceci peut être compris à travers la définition précédente de Lane et alii (2006) « *la capacité d'absorption est la capacité d'une entreprise à utiliser des connaissances détenues à l'extérieur...* ». Par ailleurs, Minbaéva et alii (2003 : 592) ont utilisé le niveau d'utilisation actuel des connaissances pour mesurer le transfert des connaissances dans le modèle que nous avons, par ailleurs, adopté.

Pendant cette revue de littérature concernant le concept de la capacité d'absorption, nous avons pu constater que cette dernière courtise une relation étroite avec la discipline de la gestion des ressources humaines dans le cadre de la théorie des ressources et celle du capital humain. Dans le chapitre suivant, nous allons voir dans quelle mesure la GRH constitue le moyen idéal pour mettre en œuvre les vertus de la capacité d'absorption.

Chapitre 3 : La gestion des ressources humaines, outils de concrétisation de la capacité d'absorption

“Il n'est de richesse que d'hommes” (Jean Bodin, 1529-1596). Cette célèbre citation du philosophe et écrivain français n'a jamais été plus d'actualité qu'aujourd'hui. Au cours des dix dernières années la gestion des ressources humaines est devenue d'une grande importance (Kamoche, 1997 ; Bayad et *alii*, 2004). Les mutations récentes et les changements de conjoncture dans le monde touchent inévitablement l'entreprise. En effet, les changements aux niveaux économiques, technologiques et sociaux (Fombrun *et alii*, 1984 ; Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988) ont contribué à l'importance croissante de la GRH aussi bien dans les organisations que dans les économies en général.

Dans les organisations, la GRH devient une partie intégrale du management stratégique (Lorange, 1996 ; Noguera et Khouatra, 2004). Le passage de la logique de productivité à la logique de compétitivité (Thierry, 1994), ainsi que l'apparition de l'école des relations humaines (Maslow, Herzberg, Mc Gregor, Argyris, etc.) considérant les salariés non pas comme un centre de coût mais plutôt en tant que créateurs de valeur, soulignant ainsi l'importance de la motivation du personnel et les

conditions immatérielles du travail ont contribué à la considération des ressources humaines en tant que ressources stratégiques. « Sans la conception des ressources humaines en tant que ressources stratégiques au sein d'une entreprise, il sera difficile d'obtenir un avenir stratégique à long terme pour la firme » (Lorange, 1996 : 87).

Dans leur recherche du leadership et leur conquête des parts de marché, les entreprises mobilisent des atouts considérés « stratégiques », tels une image de marque, une qualité perçue, un avantage coût, une capacité financière ou logistique, etc. Cependant, de tels atouts même s'ils sont considérés « stratégiques » ne sont pas durables et pérennes, conformément aux enseignements de la théorie des ressources et les caractéristiques du modèle VRIN (Barney, 1991). Le Modèle VRIN élaboré selon les fondements de la théorie des ressources, décrit les caractéristiques que doivent posséder les ressources organisationnelles afin qu'elles constituent un avantage concurrentiel stratégique durable. V : valuable, R : rare, I : imperfectly imitable, N : non substituable. Au contraire, « ces atouts sont éphémères et imitables s'ils ne reposent pas sur un potentiels humain en mesure de les exploiter, les adapter et les renouveler. Dans un tel contexte, le véritable atout concurrentiel celui sur lequel reposent tous les autres, c'est l'atout humain » (Guérin et Wils, 1990 : 670).

Dans cette perspective, la théorie des ressources (*Resource Based Theory*) met également l'accent sur l'importance des ressources humaines et suggère que les systèmes de ressources humaines peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel durable grâce au développement de compétences qui sont spécifiques à la firme, intégrés dans l'histoire et la culture de l'entreprise, et générant des connaissances tacites (Lado et Wilson, 1994).

Un système ressources humaines est « un ensemble de fonctions, d'activités et processus distincts mais interdépendants, qui visent à attirer, développer, et de maintenir (ou éliminer) les ressources humaines d'une entreprise » (Lado et Wilson, 1994 : 701). Le rôle de la GRH est visiblement distingué à travers ses fonctions de motivation des employés à apprendre, d'évaluation des efforts individuels d'apprentissage, de système de récompense, etc., en vue de la réalisation des objectifs organisationnels présents de l'entreprise.

Dans le présent chapitre, nous allons repasser en détail les différentes fonctions de la GRH en essayant de savoir comment interviennent-elles réellement dans le processus de la capacité d'absorption organisationnelle de l'entreprise marocaine.

I. Le facteur humain, ressource stratégique dans les organisations

Le facteur humain sera analysé dans cette section à travers la théorie du capital humain et la gestion stratégique des ressources humaines.

1. Le capital humain

La théorie du « Capital Humain » est considérée par beaucoup comme l'élément central de la capacité d'absorption (Nurbel et Ahamada, 2008 : 85). Car au-delà de l'importance du concept du capital humain sur le plan macro économique, les fondements de cette théorie restent valables sur le plan individuel et organisationnel. Selon Becker (1964, 1990, 1994) l'investissement dans les hommes est une condition essentielle pour le progrès économique. L'entreprise doit en effet s'attacher à ses individus, car ils constituent sa ressource la plus inépuisable, et son capital non dégradable. Toutes les connaissances et le savoir faire de l'entreprise sont détenus par les hommes, c'est ces derniers qui traduisent le métier de l'entreprise, sa culture et son capital physique et organisationnel.

La théorie du capital humain a des rapports très étroits avec la théorie des ressources (Nurbel et Ahamada, 2008). Becker (1992) affirme que « l'un des concepts théoriques les plus influents dans l'analyse du capital humain est la distinction entre formation et/ou connaissances générales et formation et/ou connaissances spécifiques. Par définition, les connaissances spécifiques de l'entreprise, ne sont utiles que dans les entreprises qui les ont produites, alors que les connaissances générales sont utiles également dans d'autres entreprises (...). Cette distinction permet d'expliquer pourquoi les employés qui détiennent des compétences hautement spécifiques sont moins susceptibles de quitter leur emploi et sont les

derniers à être licenciés au cours du ralentissement des activités. Il explique également pourquoi la plupart des promotions sont faites au sein des entreprises plutôt que d'embaucher par ailleurs. Les nouveaux employés ont besoin de temps pour apprendre la structure et la culture d'une entreprise » (p. 44). Le capital humain constitue donc le principal actif de la plupart des entreprises. C'est d'ailleurs le personnel qui assure la bonne utilisation des équipements et le reste du capital physique et organisationnel de l'entreprise.

Le concept du capital humain a été introduit par Becker en 1964, puis ses publications ont succédé en 1967, 1975, 1992 et 1993. Il s'agit de « l'ensemble des compétences, qualifications et autres capacités possédées par un individu à des fins productives »⁴⁵. La théorie du capital humain commence avec l'hypothèse que les individus décident d'engager dans le présent des dépenses qu'ils ne peuvent rentabiliser que dans le futur, dans un raisonnement similaire à l'investissement. Les individus dépensent sur leur éducation⁴⁶, formation, soins médicaux, et sur d'autres aspects qui pourront améliorer leurs capacités et aptitudes (y compris les capacités physiques). Ces investissements ont un coût, principalement les dépenses engagées et le temps consacré à ces investissements, par exemple, durée de la formation, coûts des études, manques à gagner, etc. La rentabilité de ces dépenses serait des gains culturels, physiques et autres, non-matérielles, qui sera associée ensuite à un retour sur investissement plus ou moins important qui, en effet, amélioreront les revenus et les situations professionnelles de ceux qui ont engagé ces investissements. Par exemple : rémunération différée, situation socio professionnelle, satisfaction psychologique, etc. (Becker, 1992 ; Pemartin, 2005).

Au niveau des entreprises, le potentiel humain valorisé par la gestion des ressources humaines contribue à la création de la valeur organisationnelle, et joue un rôle déterminant dans les phénomènes d'apprentissage, individuels et collectifs (Noguera et Khouarta, 2004). Les entreprises en situation d'alliance stratégique et

⁴⁵ Encyclopédie des ressources humaines, (Le Capital Humain : Véronique Simonnet).

⁴⁶ L'éducation est un élément essentiel du capital humain, « elle est au capital humain ce que l'investissement est au capital physique » (Nurbel et Ahamada, 2008 : 86).

désirant acquérir une capacité d'absorption doivent encourager la réceptivité de leurs membres (Lyles et Salk, 1996) en misant essentiellement sur le facteur humain.

2. La gestion stratégique des ressources humaines

Il existe plusieurs définitions de la gestion stratégique des ressources humaines. Bayad *et alii* (2004) ont recensé ces définitions (tableau 6). Nous désignons par gestion stratégique des ressources humaines la discipline qui étudie la relation entre la stratégie ressources humaine⁴⁷ et la stratégie générale de l'entreprise dans le but d'améliorer la performance globale de l'entreprise (Bayad *et alii*, 2004). Précisément, « c'est l'élaboration d'une rencontre ou congruence entre certaines conditions stratégiques et organisationnelles et certains aspects spécifiques des ressources humaines, des processus ou des compétences » (Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988 : 459). La relation entre stratégie et gestion des ressources humaines est donc en fonction de l'objectif organisationnel en cours (Noguera et Khouatra, 2004).⁴⁸ Quand la GRH s'aligne avec la stratégie générale de l'organisation tant au niveau individuel que collectif, elle est donc considérée non dans un niveau opérationnel mais plutôt stratégique (Gérin et Wils, 1990).

Par conséquent, Schuler et Jackson (1987) démontrent que certains types de comportements du personnel sont supposés contribuer à la mise en œuvre des objectifs stratégiques (Tableau 7), ceux-ci qui en réalité font l'objet de la gestion stratégique des ressources humaines (*strategic Human resource management*). La qualification stratégique de la gestion des ressources humaines souligne son rôle dans la conception et la mise en œuvre d'un ensemble de politiques cohérentes et des pratiques qui assurent un capital humain d'une entreprise, contribuant à la création

⁴⁷ Miller (1987) définit la stratégie ressources humaines par : Les décisions et les actions qui concernent la gestion des employés à tous les niveaux dans l'entreprise visant la mise en œuvre des stratégies en vue de créer et maintenir un avantage concurrentiel (p. 352).

⁴⁸ Si l'objectif ultime de toute entreprise est l'atteinte d'une performance globale, il existe des objectifs opérationnels périodiques que les entreprises préfèrent poursuivre généralement dans le but d'atteindre cet objectif final, exemple : capacité d'innovation, amélioration de qualité, réduction des coûts, etc. (Schuler et Jackson, 1987).

de la valeur ajoutée de façon continue et pérenne, et à la réalisation des objectifs à long terme.

Tableau 6 : définitions de la gestion stratégique des ressources humaines (Bayad *et alii*, 2004 : P. 76)

Miller (1989)	la GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable
Walker (1992)	la GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation
Boxall (1994)	La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique
Schuler (1992)	La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux : - l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme ; - la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles ; - la présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.
Hendry et Pettigrew (1990)	la GSRH regroupe quatre éléments principaux : - l'utilisation de la planification ; - la conception et le management de systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une " Philosophie " ; - l'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché ; - regarder les personnes dans l'organisation comme une " ressource stratégique " indispensable à la réalisation de " l'avantage compétitif ".
Wright et McMahan (1992)	la GSRH est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.
Sisson (1990)	la GSRH est caractérisée par quatre préoccupations : - la tension dans l'intégration des politiques de RH tant entre elles qu'avec la planification stratégique plus généralement ; - le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement ; - le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employé, du collectivisme à l'individualisme ; - l'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de " révélateur ", de " responsabilisation " et de " facilitateur ".
Guest (1987)	la GSRH se donne quatre priorités : - l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation ; - une structure organisationnelle flexible ; - un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité ; - une implication forte des employés envers, les buts et les activités de l'entreprise.

Par exemple, quand l'entreprise détermine un objectif de réduction des coûts, elle attend de son personnel un travail plus intensif et des résultats en matière de volume. Dans le cas d'un objectif d'amélioration de qualité l'entreprise pousse le personnel vers un travail intelligent et soigneux (Schuler et Jackson, 1987).

En l'occurrence, quand l'entreprise fixe l'objectif de l'acquisition d'une capacité d'absorption en vue d'un avantage concurrentiel durable elle attend que son personnel travaille différemment pour être plus réceptif de nouvelles connaissances et apte à transposer ces nouvelles connaissances aux routines internes de l'organisation. Pour cela, elle doit modifier la stratégie et les pratiques des ressources humaines et les adapter afin de trouver les moyens nécessaires pour atteindre ce but. Au total, la relation de la relation entre la stratégie générale et la stratégie ressources humaines fournit une justification quant aux attentes supplémentaires de la direction envers son personnel en termes de connaissances et de compétences.

Tableau 7 : comportements attendus des employés en cas d'un objectif concurrentiel stratégique (Schuler et Jackson, 1987 ; P 209)

Existence d'objectif concurrentiel stratégique (ex. capacité d'absorption)	Absence d'objectif concurrentiel stratégique
comportement créatif et innovateur	comportement répétitif et prévisible
comportement orienté vers le long terme	comportement orienté vers le court terme
comportement indépendant et autonome	comportement interdépendant et coopératif
préoccupation pour la qualité	faible préoccupation pour la qualité
préoccupation pour la quantité	faible préoccupation pour la quantité
prise de risque	faible prise de risque
préoccupation pour les résultats	préoccupation pour le processus
préférence d'assumer la responsabilité	préférence d'éviter la responsabilité
grande flexibilité pour le changement	faible flexibilité pour le changement
tolérance de l'ambiguïté et l'imprévisibilité	à l'aise avec la stabilité
large application des compétences	stricte application des compétences
implication des hauts diplômés	faible implication des hauts diplômés

En contrepartie, la gestion -dite- technique des ressources humaines (*technical human resource management*) recouvre un large éventail de pratiques partagées par plusieurs entreprises sans objectifs ambitieux adoptant généralement une logique de productivité et efficacité à court terme, des pratiques telles que : la sélection, le recrutement, l'évaluation, la formation, la rémunération et les avantages (Huselid *et alii*, 1997).

Pour une entreprise poursuivant un objectif concurrentiel (acquérir une capacité d'absorption pour une finalité innovatrice), le profil du comportement de l'employé est décrit dans la partie droite du tableau. Le rôle de la direction sera donc de soutenir la fonction de la gestion des ressources humaines pour la sélection d'individus hautement qualifiés, leur accorder plus d'autonomie et moins de contrôle, les motiver à acquérir de nouvelles compétences, évaluer la performance, récompenser les exploits et remédier aux échecs. La réalisation de l'objectif de capacité d'absorption nécessite un personnel conscient, informé et impliqué dans la stratégie de son organisation, ces sont les résultats d'une gestion stratégique des ressources humaines.

II. Les mécanismes de la GRH en vue d'une capacité d'absorption

Cette section s'organisera autour de quatre titres. D'abord, un cadrage théorique, ensuite les mécanismes fonctionnels orientés vers la compétence, suivis des mécanismes fonctionnels orientés vers la motivation. Enfin, nous ferons le lien entre la capacité d'absorption et le transfert des connaissances.

1. Cadrage théorique

Plusieurs auteurs affirment incontestablement que la GRH est un moyen de développer la capacité d'apprentissage (Kamoche, 1997 ; Kamoche et Mueller, 1998 ; Eneroth et Larsson, 1996 ; Lado et Wilson, 1994). De sa part, Argyris (2003) atteste « qu'une entreprise ne peut devenir apprenante que si elle parvient à diffuser une philosophie centrée sur les acteurs (*people first*) ». Toutefois, le rôle de la GRH dans

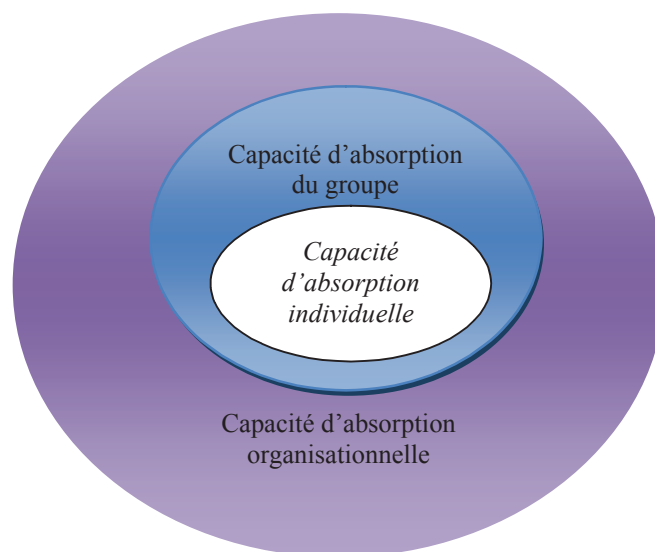
l'appropriation de la connaissance et l'acquisition d'une capacité d'absorption a besoin d'être établi plus explicitement (Kamoche et Muller, 1998), car « notre connaissance de la façon dont la gestion des ressources humaines influe sur la capacité d'absorption et le transfert des connaissances reste encore très rudimentaire » (Minbaeva, 2003 : 587).

Avant d'aborder directement ce sujet, nous rappelons le contexte théorique dans lequel nous traitons la GRH par rapport à la capacité d'absorption. Nous imaginons d'abord que le rôle de la GRH dans l'acquisition d'une capacité d'absorption doit être compris dans une approche multidimensionnelle, commençant par l'individu, remontant en suite vers le niveau du groupe, pour s'étaler finalement au niveau de l'organisation. Nous nous inspirons donc des travaux de Nonaka (1994) et d'Inkpen et Crossan (1995). Ces derniers attestent que le concept de l'apprentissage individuel doit être inclus dans le concept de l'apprentissage de groupe, qui à son tour doit être incorporé dans le concept de l'apprentissage organisationnel (*Op. Cit.* P. 598, figure 8). Néanmoins, vu la difficulté et la durée nécessaire pour étudier soigneusement ces trois dimensions dans une même recherche⁴⁹ nous allons nous focaliser dans la présente thèse sur la dimension individuelle, tout en restant convaincus que la capacité d'absorption doit être comprise dans une logique multidimensionnelle. Nous espérons par la suite élargir la recherche pour rattacher la capacité d'absorption du groupe et la capacité d'absorption organisationnelle dans des recherches futures⁵⁰.

⁴⁹ Inkpen et Crossan (1995) déclarent que *“le maillon faible dans les théories de l'apprentissage organisationnel existantes est peut être leur échec dans la considération de l'apprentissage dans une perspective multidimensionnelle”* (p. 588).

⁵⁰ Les travaux de Nonaka (1994) et Nonaka et Takeuchi (1997) nous seront très utiles à ce stade.

Figure 8 : les niveaux de la capacité d'absorption⁵¹



Nous sommes également persuadé que la GRH est une fonction indispensable dans la fédération des capacités d'absorption individuelles vers le niveau du groupe, et de ce dernier vers la capacité d'absorption organisationnelle. Nous nous sommes intéressé à quelques mécanismes de combinaison des capacités d'absorption précédemment dans cette recherche (voir chapitre 2, section II, titre 1 : de la capacité d'absorption individuelle à la capacité d'absorption organisationnelle). Cependant, pour des raisons didactiques liées à des exigences de précision et de focalisation demandées dans un travail de thèse, nous allons nous intéresser aux mécanismes de GRH déployés par les entreprises afin de doter les individus d'une capacité d'absorption. Nous espérons par la même occasion palier à une sous exploitation du concept de la capacité d'absorption sous l'angle d'analyse de l'individu (Minbaeva *et alii*, 2003 ; Dali, 2008).

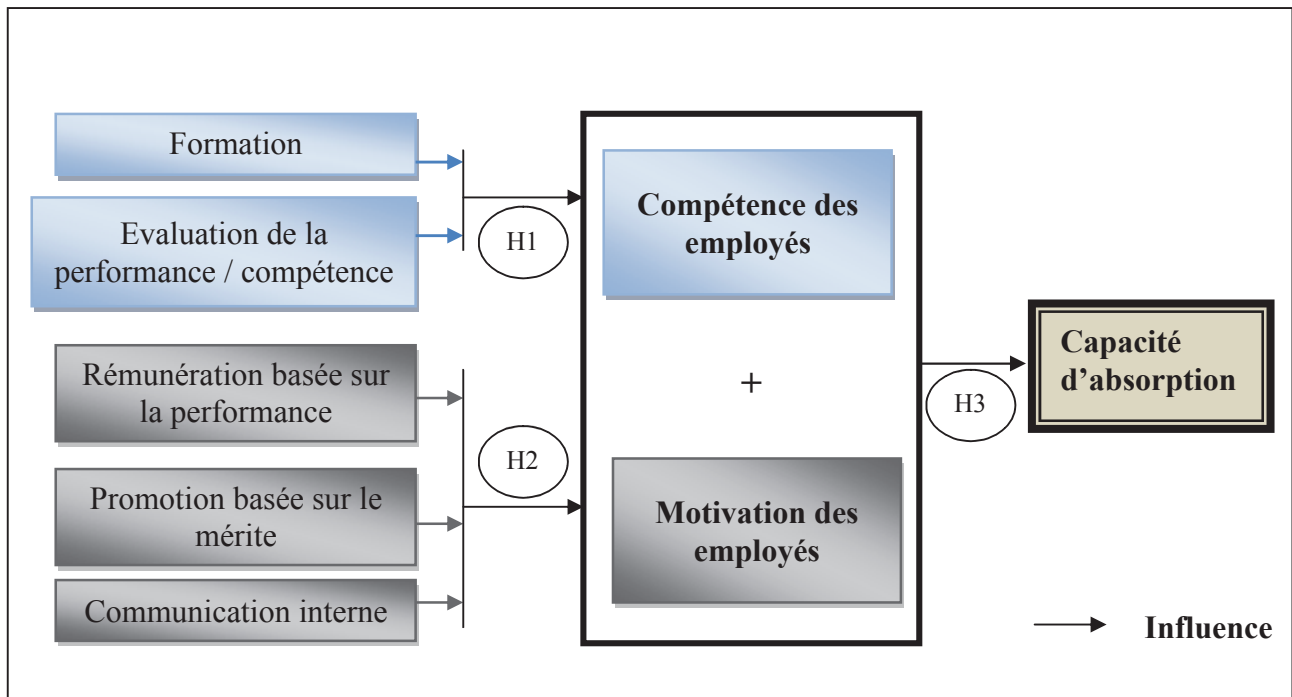
⁵¹ Inkpen et Crossan (1995) montrent que selon ce raisonnement le processus de l'apprentissage passe par trois processus selon les niveaux. Au niveau individuel, la firme doit se concentrer sur l'interprétation (c'est-à-dire un changement dans les croyances ou les schémas cognitifs chez les individus afin de modifier les comportements individuels). Le processus d'apprentissage au niveau du groupe doit se concentrer sur un effort d'intégration (afin de fédérer et unifier les croyances individuelles au niveau du groupe). Finalement, au niveau organisationnel, l'entreprise doit entreprendre des efforts d'institutionnalisation (c'est-à-dire un contexte et des structures organisationnels reflétant l'état d'esprit des groupes et concrétisées dans la stratégie d'ensemble et dans des actions cohérentes) p. 598.

Dans ces circonstances, notre conception du rôle de la GRH dans la dotation de l'entreprise d'une capacité d'absorption va reposer essentiellement sur le modèle de la capacité d'absorption conçu par Minbaeva *et alii* (2003) et précédemment présenté ci-dessus. Ces auteurs, - rappelons-le - ont élaboré un modèle conceptuel de la capacité d'absorption en mettant l'accent sur la motivation des employés d'une part et leur capacité d'autre part comme les aspects importants de la capacité d'absorption (figure 9). Dans le développement, ils évoquent les mécanismes organisationnels et pratiques managériales (essentiellement d'aspect GRH) en mesure d'augmenter la capacité d'absorption. Les hypothèses que nous essayerons d'examiner dans la suite de cette recherche sont, en grande partie, celles de Minbaeva *et alii* (2003).

Nous avons choisi de nous référencer à ce modèle pour différentes raisons. D'abord, outre sa clarté et simplicité, le modèle est précis quant à l'explication de la capacité d'absorption par les pratiques de GRH. À notre connaissance, la littérature ne fournit pas d'autre cadrage théorique aussi pertinent. En plus, les éléments constitutifs sont mesurables dans les entreprises marocaines.

En revanche, le modèle est à notre point de vue non exhaustif. Il n'intègre pas la place de la stratégie, la structure et la culture de la firme, ainsi que le rôle d'autres leviers de GRH qui seront en même degré d'importance dans une perspective d'appropriation des connaissances que celles citées dans le modèle. À titre d'exemple, la planification RH, ou la politique de recrutement et de rétention ont également leur place dans la sphère de la GRH et peuvent être alignées à cet objectif (Lengnick-Hall et Lengnick-Hall, 1988. Kamoche et Mueller, 1998). Ce modèle est par conséquent susceptible d'être alimenté et enrichi par d'autres éléments à partir de notre revue de littérature traitant le même sujet. C'est ainsi donc que nous aurons, par la suite dans nos futures recherches, à établir un nouveau modèle qui prend en compte des éléments non intégrés dans le schéma de Minbaeva *et alii* (2003) et qui soient adaptés au contexte des entreprises marocaines en situation d'alliances stratégique avec un partenaire étranger.

Figure 9 : modèle de la capacité d'absorption selon Minbaeva *et alii* (2003 ; P. 591)



2. Les mécanismes fonctionnels orientés vers la compétence des employés

Selon le modèle, deux mécanismes influencent la compétence des employés, à savoir, la formation et l'évaluation de la performance / compétence. Nous considérons que le fait d'associer l'évaluation de la performance à la formation pour constituer la compétence renvoie à une approche pragmatique du concept de la compétence, ce qui est tout à fait normal. La compétence n'a jamais été liée uniquement aux connaissances (savoir), elle additionne à cet élément les pratiques (savoir-faire) et les attitudes (savoir-être) (Durand, 2000).

Dans le même ordre d'idées, Permartin (2005) atteste que la compétence n'a de valeur opérationnelle que dans la mesure où elle est au service des objectifs de l'entreprise (p. 56). On retrouve ici l'approche dynamique de la compétence individuelle et organisationnelle, qui doit donc s'aligner aux enjeux stratégiques de l'organisation.

Nous comptons mesurer la compétence des employés de façon traditionnelle, à travers quelques indices tels que le niveau d'éducation des cadres et des opérationnels. Cependant, durant certains entretiens, comme nous le préciserons dans le chapitre suivant, nous avons eu l'occasion de demander directement à notre interviewé d'évaluer le niveau de compétence des salariés. Dans ce cas nous tiendrons compte de cette évaluation, les autres indices seront des éléments de confirmation ou d'infirmerie de l'évaluation donnée par le responsable.

2.1. La formation

Le rôle de la formation est largement accepté dans la littérature en tant qu'instrument de développement des compétences, et par conséquent un moyen de création d'actifs stratégiques. Par ailleurs, le rôle de la formation dans une perspective d'appropriation des connaissances reste moins développé (Kamoche et Mueller, 1998).

Dans notre recherche, la pratique de la formation doit être liée aux objectifs, et aux routines organisationnelles dans une perspective stratégique d'appropriation. La formation et le développement professionnel doivent être conçus non seulement en termes de formation des compétences, mais la création de nouvelles connaissances et leur utilisation (*Op. Cit.* : 1044). Emery et Gonin (2009) constatent l'émergence du paradigme de la GRH centrée sur « les compétences » plutôt que sur « la performance ». Selon ce premier paradigme, « les employeurs vont non seulement attribuer les moyens nécessaires aux différentes étapes de développement de compétences, mais contribueront à forger auprès de l'ensemble du personnel de nouvelles valeurs liées aux ressources humaines. En considérant celle-ci davantage comme une richesse en laquelle il faut absolument investir que comme un fonds qu'il s'agit de faire fructifier » (p. 212).

Par ailleurs, les démarches et les outils de la formation sont différentes, selon les caractéristiques des connaissances (détaillées en page 44 : la codifiabilité, l'enseignabilité, la complexité, ...). L'entreprise doit choisir les modes de formation adaptés. Quand les connaissances sont explicites, codifiables et facilement communicables, l'essentiel des savoirs et des savoir faire est capitalisé dans des

manuels, diffusé dans des séminaires de formation, enseigné dans des institutions universitaires et se trouve à la disposition des praticiens (Weiss, 2005 : 543). Dans ce cas, l'entreprise aurait recours à une formation de type formelle (Durand, 2000 : 91).

Cependant, la formation dans un contexte d'apprentissage organisationnel vise généralement des connaissances tacites, idiosyncratiques et dépendantes au sentier. En effet, le plan de formation doit contenir des modes de formation centrées sur la formation continue⁵², l'apprentissage par interaction (Lado et Wilson, 1994 ; Nooteboom, 2000) ou par compagnonnage (Durand, 2000), « c'est un apprentissage basé plutôt sur des principes de type « observation-imitation » ou « en pratiquant à mes côtés tu apprendras » » (*Op. Cit.* p. 92).

Nous allons mesurer l'importance des pratiques de formation au sein des entreprises marocaines en situation d'alliance stratégique⁵³, et dans quelles mesures la formation est elle destinée à absorber des connaissances externes en provenance du partenaire étranger. Les critères de mesure de cette variable seront les formes de formations adoptés (sources internes, externes, par le partenaire, formation formelle, informelle...), l'existence d'un plan de formation, la formation continue et éventuellement la part du budget de la formation dans la masse salariale, etc.

2.2. L'évaluation de la performance/compétence des employés

L'évaluation de la performance est l'une des tâches difficiles de la GRH. Elle échappe difficilement à l'arbitraire et au subjectif. Ceci est ramené à la difficulté de déterminer et mesurer la performance, et le manque des dispositifs dans ce sens

⁵² Kamoche et Mueller (1998) affirment que quand la formation devient continue, elle est communément appelée « apprentissage » (p. 1044).

⁵³ Dans La loi n°65-99 relative au code du travail marocain, le droit à la formation est assuré par plusieurs articles, notamment l'article 23, 89, 419 et 466. L'article 105 stipule que « Les conventions collectives de travail contiennent les dispositions concernant les relations de travail, notamment : ...6) L'organisation au profit des salariés d'une formation continue, visant à favoriser leur promotion sociale et professionnelle, à améliorer leurs connaissances générales et professionnelles et à les adapter aux innovations technologiques ».

(Badawy, 2007 ; Emery et Gonin, 2009). Ainsi se pose la question : Que doit-on évaluer ? Et quels sont les critères de la performance ?

La performance doit être définie en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise. Ainsi, par exemple une entreprise poursuivant un objectif stratégique de domination par les coûts va axer ses critères d'évaluation sur le rendement immédiat et les résultats à court terme des salariés (Guérin et Wils, 1990). En revanche, les organisations face à des défis d'apprentissage vont axer leur évaluation sur l'initiative et la créativité. La performance dans ce cas sera définie par le degré d'apprentissage et d'application des nouvelles méthodes par les salariés. L'entreprise doit en effet encourager l'expérimentation et la prise de risque, en tolérant, dans un premier temps, l'échec, en espérant en apprendre pour le futur (Schuler et Jackson, 1987). McGrath et alii (1995) affirment que les initiatives génèrent des compétences quand ils sont en cohérence avec les objectifs stratégiques (p. 254).

Par ailleurs, dans la même perspective stratégique, l'entreprise doit procéder à l'évaluation des compétences afin de déterminer le niveau des compétences actuelles des salariés, les besoins en compétences, et les actions de formation et/ou de recrutement envisageables pour couvrir ces besoins.

Finalement, les résultats du processus d'évaluation doivent servir de base pour la récompense, en termes de salaires (augmentation, primes) et de carrière (promotion interne, réorientation).

Hypothèse 1 : En contexte marocain, la formation et l'évaluation de la performance et des compétences sont positivement liées aux compétences des employés.

3. Les mécanismes fonctionnels orientés vers la motivation des employés

Depuis les résultats de l'expérience d'Hawthorne dans les années 20, l'attention des chercheurs est portée sur la question de la motivation du personnel. L'école des « relations humaines » est apparue, dans laquelle s'inscrivent plusieurs auteurs : Maslow, Herzberg, Mc Gregor, Argyris, etc. Ces théoriciens ont apporté plusieurs notions, qui convergent toutes vers l'idée que l'employé peut être concilié avec son milieu de travail. Mieux, il peut y trouver un lieu d'épanouissement et de réalisation de soi. Il appartient donc à la direction de faire de l'organisation une « maison » pour les employés, et des objectifs organisationnels des défis personnels chez chacun de ses membres.

Le modèle propose trois outils de GRH susceptibles d'orienter la motivation des employés envers l'objectif de l'acquisition du savoir faire, à savoir la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne.

Nous comptons mesurer la motivation des employés par un indice explicite : le taux du *turnover*, qui est un indice de mesure des politiques sociales et de l'efficacité de la GRH (Kamoche et Mueller, 1998), en plus d'autres indices qui peuvent surgir de la question « comment jugez-vous la qualité de motivation de vos employés ? »

3.1. La rémunération basée sur la performance

La politique de rémunération à son tour doit favoriser l'alignement stratégique, en s'adaptant aux objectifs stratégiques de la société, en l'occurrence l'acquisition du savoir faire. La rémunération peut influencer directement le comportement des employés dans ce sens (Emery et Gonin, 2009). Selon la théorie Y de Mc Gregor, l'engagement des employés vis-à-vis des objectifs de l'organisation est fonction des récompenses associées à leur réalisation. La rémunération doit, en effet, être un signe de reconnaissance dans le cadre d'une approche contribution/rétribution (Peretti, 2010) développée par March et Simon (1958).

Ainsi, nous allons examiner dans quelle mesure les entreprises, face au défi d'acquisition d'un savoir faire, adaptent leur système de rémunération, en accordant plus d'importance aux rémunérations variables, selon la performance des collaborateurs (primes au rendement, augmentations individuelles et collectives des salaires, etc.).

Pour mesurer ce volet, nous analyserons les réponses à la question « comment sont rémunérés vos collaborateurs ? ». Le discours des répondants peut révéler à quel point le système de rémunération prend en considération la performance des employés.

3.2. La promotion basée sur le mérite

L'alignement stratégique de la politique de promotion interne suppose que celle-ci doit être organisée et planifiée dans le cadre d'une gestion de carrière, et non pas des promotions « au coup par coup » (Peretti, 2010) occasionnées par la vacance instantanée d'un poste.

Cependant, l'élément capital concernant l'attribution d'une promotion doit être le mérite. Selon des critères implicites (la confiance en soi, la volonté d'assumer la responsabilité, l'implication,...) et explicites (le rendement, l'assiduité, le relationnel,...), la société doit être capable de classer son personnel dans des catégories de mérite de promotion. Par ailleurs, les entretiens d'évaluation ne doivent pas être la source unique des informations concernant le degré de mérite, l'observation permanente et les contacts personnels sont des sources indispensables à la connaissance et l'évaluation des salariés destinés à la promotion.

3.3. La communication interne

« L'apprentissage est un processus collectif, qui présuppose interaction et communication » (Ben Slimane et Poix, 2003 : 8). En effet, L'entreprise doit favoriser la communication interne dans tous ses aspects : communication formelle/informelle, ascendante/descendante, horizontale/verticale. En outre,

l'organisation doit faire part à son personnel de sa stratégie et de ses objectifs, afin d'obtenir -par la suite- son implication.

Deux dimensions de la communication doivent être appuyées par la direction dans une perspective d'appropriation des connaissances. Selon Emery et Gonin (2009), « la communication interne comporte une dimension "utilitaire" ou opérationnelle, indispensable pour que chaque collaboratrice ou chaque collaborateur comprenne le sens de sa mission et plus précisément ses instructions de travail, et une dimension humaine ou interpersonnelle, fluidifiant les relations sociales, au sein de l'organisation, contribuant ainsi à créer une véritable culture d'entreprise et un climat social positif » (p. 369). La première de ces dimensions relève également de l'effort de formation, la seconde implique confiance et échanges systématiques d'information.

Par ailleurs, la société doit empêcher les barrières à la communication, que ce soit des barrières organisationnelles liées aux considérations hiérarchiques et à la bureaucratie, ou des barrières comportementales et attitudeles irriguées par la rétention d'informations (considérée comme l'une des sources de pouvoir), la méfiance et l'opacité des émetteurs de connaissances (ingénieurs, cadres, middle management). Les barrières à la communication peuvent être anéanties grâce à des moyens tels que la constitution des réseaux d'équipes, le travail en projet, l'évaluation collective, la résolution des conflits, etc. Dans la même mesure, la société ne doit pas négliger le rôle des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC), d'une valeur inestimable actuellement. La société peut en faire sa part en développant des forums de discussion sur internet, l'intranet, Facebook, etc. Le mailing serait un effort minimum dans ce sens.

Finalement, nous n'avons pas oublié le rôle de la communication externe, c'est-à-dire avec le partenaire source de la connaissance ; nous avons parlé en détail des « *Gate Keepers* » qui sont des agents de relais entre les frontières de l'entreprise et l'intérieur de celle-ci. Ce rôle est généralement pris en charge par le service R&D et le service RH ; ils ont pour rôle d'assurer la transmission des connaissances d'origine externe vers l'intérieur de l'entreprise (voir chapitre 2, section II, titre 1). L'importance de la communication externe dans un contexte d'appropriation de

connaissance a été soulignée par plusieurs auteurs, tels que (Kamoche, 1997 ; Kamoche et Mueller, 1998 ; Gupta et Govindarajan, 2000 ; Schmidt, 2005 ; Badawy, 2007, etc.).

Hypothèse 2a : En contexte marocain, la rémunération basée sur la performance est positivement liée à la motivation des employés.

Hypothèse 2b : En contexte marocain, la promotion basée sur le mérite est positivement liée à la motivation des employés.

Hypothèse 2c : En contexte marocain, la communication interne est positivement liée à la motivation des employés.

4. L'influence de la capacité d'absorption sur le transfert de connaissances

Le transfert des connaissances entre unités est défini comme « un processus qui couvre plusieurs étapes commençant par l'identification de la connaissance plus le processus de transfert des connaissances à son utilisation finale de l'unité » (Minbaeva *et alii*, 2003 : 587). Selon Bellon *et alii* (1999), le degré de transfert des connaissances est en fonction de la capacité d'absorption de l'entreprise réceptrice. Ainsi, « plus la capacité d'absorption du partenaire du sud est faible et plus l'accord s'appuiera sur un transfert unilatéral de technologies existantes et plus la technologie sera incorporée dans des équipements ou des composants à assembler. Ainsi, selon le degré de développement des entreprises du sud, les accords suivent un continuum allant de transferts d'équipements permettant l'assemblage de produits conçus au nord, vers des accords s'appuyant sur la conception commune des biens, puis la conception indépendante des biens qui permet des alliances de création de technologies » (*Op. Cit.* : 28-29).

Le rôle de la capacité d'absorption dans la réussite de transfert de connaissances est souligné par plusieurs auteurs (Lyles et Salk, 1996 ; Lane et Lubatkin, 1998 ; Gupta et Govindarajan, 2000).

Par ailleurs, vu l'importance de la question des variables de mesure de la capacité d'absorption, nous avons consacré une section entière à ce sujet (chapitre 2, section III : Mesurer la capacité d'absorption).

Hypothèse 3 : En contexte marocain, les bonnes pratiques de GRH liées aux compétences et à la motivation des employés sont positivement liées à la capacité d'absorption

L'étude de ces hypothèses fera l'objet de la seconde partie de cette thèse.

Conclusion de la première partie

Au cours de ce travail nous avons tenté de cerner théoriquement notre sujet de recherche. En réalité, nous avons suivi un cheminement progressif. D'abord, nous avons évoqué le concept des alliances stratégiques en affirmant lors de l'introduction que c'est une nécessité aussi bien pour les entreprises marocaines que pour l'Etat.

En examinant ce concept on s'est rendu compte que c'est un phénomène qui a reçu plusieurs explications, finalement nous avons retenu une explication s'inscrivant dans le courant de la théorie des ressources (*Resource-Based View*). Les entreprises cherchent en effet des ressources complémentaires chez des partenaires, en particulier des ressources ou des compétences humaines.

On a donc évoqué le concept de l'apprentissage organisationnel. Or, dans le but d'internaliser des connaissances et les utiliser pour des fins commerciales, les entreprises doivent développer en interne des mécanismes organisationnels orientés vers cet objectif, c'est-à-dire accroître la capacité d'absorption.

L'acquisition d'une capacité d'absorption, tout en étant un objectif organisationnel, reste un défi fonctionnel propre à la gestion des ressources humaines, car la capacité d'absorption repose sur deux conditions : les connaissances antérieures et l'intensité de l'effort. La gestion des ressources humaines doit, en effet, agir sur deux volets essentiels afin d'acquérir une capacité d'absorption : la compétence et la motivation.

Deuxième partie :

L'étude empirique au sein des entreprises marocaines en situation d'alliance avec des partenaires étrangers

Les enseignements de la première partie nous ont conduit à élaborer des hypothèses. Ces dernières seront testées dans la deuxième partie dans le cadre d'une méthodologie qualitative que nous expliquerons en détail dans le quatrième chapitre. Le cinquième chapitre présentera l'analyse individuelle des cas, suivie de l'analyse transversale dans le sixième chapitre. Nous terminerons cette deuxième partie par une conclusion avant de dresser une conclusion générale.

Chapitre 4 : Méthodologie de recherche et terrain d'étude

Dans le présent chapitre nous allons détailler en trois sections la méthodologie suivie pour tester les hypothèses. Tout d'abord, nous allons justifier nos choix méthodologiques, concernant le recours à une méthodologie qualitative, la méthode des cas, et l'entretien semi directif (section I). Ensuite nous présenterons un aperçu sur le secteur aéronautique au Maroc, car ce dernier a été choisi pour être notre terrain d'étude. Nous justifierons évidemment les raisons du choix de ce secteur en particulier (section II). Finalement, nous présenterons le processus d'enquête que nous avons mené, concernant la prise de contact avec les sociétés et le déroulement de l'enquête (section III).

I. Choix méthodologiques

Nous avons choisi une méthodologie qualitative (titre 1), qui, parmi ses méthodes comprend l'étude de cas (titre 2). Le moyen de recueil des données retenu est l'entretien semi directif (titre 3).

1. Une méthodologie qualitative

Comme nous l'avons annoncé dans l'introduction, nous allons adopter pour l'étude empirique une démarche hypothético - déductive. Nous sommes parti d'une théorie et des hypothèses, puis nous avons collecté et analysé des données qui confirment ou infirment cette théorie à travers une méthodologie qualitative et via des entretiens en face à face. Strauss et Corbin (1998 : 10) définissent les méthodes qualitatives simplement comme « toute recherche qui produit des résultats qui ne sont pas issus de traitements statistiques ou de tout autre moyen de quantification ». Dans les paragraphes suivants nous allons approfondir les discussions précédemment engagées dans l'introduction concernant les choix épistémologiques quant au choix de la méthodologie qualitative.

D'abord, il est largement admis que des disciplines sociales telles que la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines n'étudient pas des phénomènes naturels dont la régularité des comportements permet d'établir des lois où des théories générales. Ce sont plutôt des construits sociaux, ou des solutions autonomes et artificielles (Crozier et Freidberg, 1997 : 15 ; 97 ; Usunier *et alii* : 33-34). Le paradigme positiviste peut par conséquent être mal placé pour traiter des sujets relevant du champ social. Dans ces domaines, la tendance vers les méthodes qualitatives est destinée à se renforcer (Usunier *et alii*, 2000 : 57).

Une deuxième raison est que le sujet de la thèse appliqué au cas marocain reste, jusqu'à l'instant, un terrain de recherche inexploré (comme c'est le cas pour l'ensemble de la discipline de la stratégie d'entreprises). Il y a par conséquent beaucoup de connaissances et de renseignements à apprendre de ce cas. Dès lors, le recours à une méthodologie qualitative peut s'avérer fortement productif, sous

réserve d'une application scientifique et rigoureuse de cette démarche. Ensuite, nous aurons toujours la possibilité d'éprouver et revisiter les résultats obtenus grâce au recours à une démarche quantitative (Jaussaud, 2003).

2. La méthode de l'étude de cas

Nous avons eu recours à la méthode des cas. Au-delà de la définition de Yin (2003) fournie en introduction et qui renvoie en réalité aux conditions circonstancielles de l'application de l'étude de cas, Wacheux (1996 : 89) propose la définition suivante : *la méthode des cas est une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications.*

Selon Yin (2003), considéré comme le pionnier et l'initiateur de la méthode des cas, cette dernière peut parfaitement être appropriée à des études explicatives ou pour tester des relations de causalité. L'auteur conteste ainsi les critiques selon lesquelles la méthode des cas est à utiliser exclusivement pour des études exploratoires, qu'elle est seulement une stratégie de recherche préliminaire et ne peut pas être utilisée pour décrire ou tester des propositions. Pour l'auteur, la méthode peut être utilisée à la fois pour des fins explicatives, exploratoires et descriptives (*Op. Cit.* p. 3). De sa part, Eisenhardt (1989) affirme que la méthode des cas peut être utilisée pour accomplir des objectifs multiples : fournir une description, tester des théories, ou générer des théories (p. 535).

Nous avons jugé que la méthode des cas est la méthode la plus propice à notre sujet, car elle nous permettra de retenir les caractéristiques globales et significatives de la vie réelle des entreprises marocaines, de s'interroger sur les processus organisationnels et managériaux, et de rapprocher les comportements individuels des employés (Yin, 2003 : 2) en interrogeant les acteurs principaux dans chaque société.

3. L'entretien semi directif

Nous avons choisi pour cela le un moyen de recueil des informations le plus commode et le plus utilisé (Jones, 2000 : 137 ; Roussel et Wacheux, 2005 : 102), qui

est l'entretien en profondeur, de type semi - directif, durant lequel les répondants s'expriment librement, mais sur des questionnements précis (généralement des questions ouvertes), sous le contrôle du chercheur (Wacheux, 1996 : 204) à qui revient le rôle de cadrer la conversation et veiller à ce qu'elle ne sorte pas du sujet.

À travers ces entretiens, nous cherchions à s'informer sur les pratiques de GRH en rapport avec le transfert de connaissances au sein des entreprises marocaines, mais en même temps de confronter les hypothèses préétablies à la réalité du terrain. Les entretiens semi-directifs sont considérés par plusieurs auteurs comme un moyen efficace d'accès à la réalité⁵⁴, particulièrement dans le domaine des sciences sociales, dès lors qu'il s'agit « *de saisir des construits⁵⁵ que l'interviewé utilise comme base de ses opinions et croyances à propos d'une question ou une situation particulière* » (Usunier *et alii*, 2000 : 141). Par ailleurs, (Jaussaud, 2003) atteste que les entretiens semi-directifs sont efficaces quand l'acteur est suffisamment familiarisé avec le langage et la culture du pays⁵⁶.

Durant les entretiens, nous étions munis d'un guide d'entretien. Ce dernier reprend les hypothèses formulées dans la partie théorique et essaye de les tester sous forme de questions. Chaque hypothèse est testée à travers des variables, qualitatives ou quantitatives. Ce guide d'entretien est présenté dans le tableau 8.

⁵⁴ Nous nuancions ce propos en reconnaissant comme plusieurs autres auteurs que l'entretien, ainsi que d'autres moyens des méthodologies de recherche ne constituent pas un moyen d'accéder à la réalité telle qu'elle est, mais plutôt à la réalité telle qu'elle est pensée et imaginée par les personnes interrogées (Jaussaud, 2003 : 4). On essaye donc d'approcher une représentation de la réalité.

⁵⁵ Usunier *et alii* (2000 : 141) expliquent que le mot construit signifie un « concept souvent doté de plusieurs dimensions, qui peut donner lieu à une mesure quantifiée sur ses différentes dimensions. Par exemple dans notre cas le concept de “ transfert de savoir ” est un construit ».

⁵⁶ Ce qui est le cas pour l'auteur de cette thèse. Il est de nationalité marocaine, né et a vécu au Maroc pendant 24 ans, il maîtrise la langue arabe et prétend connaître la culture de ce pays.

Tableau 8 : le guide d'entretien

Hypothèse	Variable	Question de recherche	Question d'entretien
H3 : En contexte marocain, les bonnes pratiques de GRH liées aux compétences et, à la motivation des employés sont positivement liées à la capacité d'absorption	Mesurer la capacité d'absorption actuelle à travers : le niveau d'utilisation des nouvelles connaissances par les récepteurs, et le degré d'autonomie vis-à-vis du partenaire.	<p>Dans quelle mesure vous utilisez les nouvelles connaissances en provenance de votre partenaire ?</p> <p>Comment jugez-vous la relation avec votre partenaire ? en termes de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ stabilité ▪ dépendance ▪ perspectives d'avenir 	<p>Voulez vous nous rappeler comment vous travaillez avec votre partenaire étranger ?</p> <p>Quelles sont les perspectives de cette relation ?</p>
H1: En contexte marocain, la formation et l'évaluation de la performance / compétence sont positivement liées aux compétences des employés.	Mesurer la compétence des employés	<p>Voulez-vous évaluer la qualité de vos employés par rapport à celle des concurrents ? en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacités globales - compétences liées à l'emploi - l'exécution des tâches - niveau de l'éducation 	<p>Comment vous êtes arrivé à se procurer de votre savoir faire actuel ?</p> <p>Quelles sont les difficultés que vous rencontrez au cours de cette collaboration ?</p> <p>Comment comptez-vous vous faire face à ces difficultés ?</p>
	Mesurer l'importance de la pratique de la formation	<p>Dans quelle mesure pratiquez-vous la formation ? et par quels moyens ? (formels, informels, interne, externe...)</p>	
	Mesurer l'importance des pratique d'évaluation du personnel (évaluation de la performance / compétence)	<p>Dans quelle mesure pratiquez-vous l'évaluation ? et par quels moyens ?</p> <p>Quelles est la proportion des employés qui reçoivent régulièrement une évaluation formelle de leur performance ?</p> <p>Quelles est la proportion des tâches dont une évaluation formelle a été menée ?</p>	
H2: En contexte marocain, la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite, et la communication interne sont relativement liées à la motivation des employés.	Mesurer la motivation globale des employés	<p>Voulez vous évaluer la qualité de la motivation des employés par rapport aux concurrents ?</p> <p>Dans quelle mesure vos employés se comportent-ils de manière à aider à l'amélioration de la performance de l'entreprise ?</p> <p>Dans quelle mesure vos employés contribuent-ils de manière positive à la performance de l'entreprise.</p> <p>Votre entreprise dispose-t-elle d'employés motivés en comparaison avec les concurrents ?</p>	<p>Comment se passe la gestion de personnel au sein de votre établissement ?</p>

<p>H2a : En contexte marocain, la rémunération basée sur la performance est positivement liée à la motivation des employés.</p>	<p>Mesurer l'importance de l'application de la rémunération basée sur la performance</p>	<p>Vos employés, ont-ils des opportunités de recevoir des primes, suite à leur bonne performance</p> <p>Le système de rémunération tel que vous le pratiquez, est-il étroitement lié aux résultats financiers de l'entreprise ?</p> <p>Dans quelle mesure vous pratiquez un système de rémunération basée sur la performance ?</p>	<p>Quelles en sont les difficultés ? et comment vous envisagez les contrer ?</p>
<p>H2b : En contexte marocain, la promotion basée sur le mérite est positivement liée à la motivation des employés.</p>	<p>Mesurer l'importance de l'application de la promotion basée sur le mérite</p>	<p>Vos employés, ont-ils des opportunités d'être promus à des postes ayant plus de responsabilité et plus rémunérateurs ?</p> <p>Votre entreprise, accorde-t-elle une grande importance au mérite pour les décisions de promotion ?</p> <p>Les postes vacants, sont-ils pourvus en majorité à partir de l'intérieur ?</p> <p>Dans quelle mesure vous pratiquez un système de promotion basée sur le mérite ?</p>	
<p>H2c : En contexte marocain, la communication interne est positivement liée à la motivation des employés.</p>	<p>Mesurer l'étendue de la pratique de la communication interne</p>	<p>Dans quelle mesure l'échange d'informations et connaissances est favorisée au sein de l'organisation entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> → les employés dans les différents départements → les employés non-cadres et personnel de direction → le département des ressources humaines et l'équipe de direction <p>Comment organisez-vous la communication entre les différents collaborateurs au sein de votre établissement ? (selon quelles procédures)</p>	

L'utilité d'un tel document est de rappeler à l'intervieweur les points qu'il devra aborder. Etant parfois emporté par les discours des interviewés qui abordent des sujets moins importants par rapport aux thèmes de l'étude, le guide d'entretien nous aide à se focaliser sur les réponses que nous avons jugées pertinentes dans le discours.

Par conséquent, nous n'avons pas hésité à relancer sous forme de questions précises, soit spontanément, soit de manière réfléchie, pour approfondir et détailler quelques réponses (Jaussaud et Schaaper, 2006) tout en veillant à ne pas agir sur le répondant, afin d'éviter tout biais.

II. Le terrain d'étude, le secteur aéronautique

Nous avons choisi le secteur de l'industrie aéronautique comme terrain d'étude pour tester le modèle de Minbaeva *et alii* (2003). C'est un secteur dans lequel nous pensons observer un flux conséquent de transfert de savoir faire entre partenaires marocains et étrangers. Dans cette section nous présenterons un aperçu sur le secteur de l'industrie aéronautique au Maroc, en s'appuyant principalement sur des données secondaires tirées de la presse économique marocaine et des publications du ministère de l'industrie et du commerce marocaine ainsi que le groupement des professionnels de l'aéronautique. Nous préciserons ensuite les raisons qui nous ont mené à choisir ce secteur en particulier.

1. Survol du secteur aéronautique au Maroc

En l'an 1951, le groupe international EADS pose la pierre inauguratrice d'une activité aéronautique au Maroc en construisant près de l'aéroport Mohamed V de Casablanca la société EADS Maroc Aviation, afin d'effectuer de la maintenance pour les Forces Royales Air Marocaines. Ultérieurement, avec la création de la RAM (Royal Air Maroc) en 1957, le noyau d'une industrie naissante est constitué. Il a fallu ensuite attendre l'année 1999 pour voire débarquer au Maroc un grand industriel mondial, il s'agit du groupe Safran. Ce dernier concluait une joint venture avec la RAM dans le

cadre de SMES. Ce sont désormais les pionniers historiques de l'industrie aéronautique au Maroc.

Au début des années 2000, l'industrie aéronautique marocaine s'oriente vers la production, profitant de l'apport d'un savoir faire technique dans la maintenance aéronautique tant civile que militaire, des filiales étrangères ou majoritairement étrangères (généralement des groupes français), à la recherche de la diversification des sources d'approvisionnement et à la réduction des coûts de logistique et de main-d'œuvre. Cette dynamique était initiée par des JV tels que Matis (JV Ram, Safran, Boeing).

Cependant, le secteur connaîtra en l'an 2009 un tournant historique. L'Etat marocain approuve le Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI)⁵⁷. C'est un grand chantier économique dans lequel le secteur de l'industrie aéronautique et spatial est défini parmi les secteurs prioritaires, à coté de l'*Offshoring*, l'automobile, l'électronique, l'agroalimentaire et le textile et cuir. Le programme a mis en place des mesures pour attirer les investissements étrangers en faisant du Maroc une destination attractive et compétitive dans le domaine de l'aéronautique. Parmi ces mesures, des plans de formation sectoriels orientés vers le développement des compétences dans ce métier, afin de répondre aux besoins en compétences des industriels et des investisseurs sont mis en place.

Ainsi, outre la création de l'institut des métiers de l'aéronautique⁵⁸ et l'instauration des programmes dédiés à ces métiers au sein des écoles et universités, l'Etat a mis en place un dispositif d'aide à la formation du personnel du secteur aéronautique. Les entreprises qui décident de former elles-mêmes leur personnel

⁵⁷ Signé le 13 février 2009 à Fès en présence de S. M. Mohamed VI, est un contrat programme public-privé d'un montant de 12,4 Milliards de Dirhams visant le développement du secteur industriel marocain sur la période 2010-2015 (www.gimas.org).

⁵⁸ L'Institut des métiers de l'aéronautique (IMA) a été inauguré par Sa Majesté le Roi du Maroc Mohammed VI le 6 mai 2011. L'IMA a pour mission d'assurer au personnel des entreprises du secteur aéronautique et spatial (opérateurs, techniciens et cadres intermédiaires) des formations pré et post-embauche et des cours de perfectionnement dans le but de répondre aux besoins et exigences des entreprises (www.aeronautique.ma)

bénéficient d'un remboursement des frais de formation à l'embauche à hauteur de : 15 000 Dhs par opérateur, 20 000 Dhs par technicien et jusqu'à 40 000 Dhs par ingénieur et cadre du middle management (voir le Dispositif d'aide à la formation : Manuel des procédures pour l'octroi de la contribution de l'Etat à la formation du personnel du secteur Aéronautique sur :

<http://www.dfp.ac.ma/departement/dfmp/Cours%20Emploi/docpdf/MDP%20secteur%20Electronique.pdf>)

Par ailleurs, les professionnels du secteur se sont organisés autour du GIMAS, un groupement professionnel qui compte à présent 90 sociétés, filiales de groupes multinationaux, et des PME. Cette organisation informelle créée à l'origine par deux industriels français se charge aujourd'hui d'accueillir et conseiller les nouveaux investisseurs, entretenir le réseau des entreprises du secteur ainsi que la communication et les synergies entre les entreprises, représenter le secteur auprès des instances publiques et participer à l'élaboration de la politique industrielle de l'Etat en ce qui concerne le secteur.

Cette collaboration entre l'Etat et les industriels n'a pas tardé à donner ses fruits. En effet, le secteur a connu un développement rapide quantitatif et qualitatif grâce à l'installation de nouvelles entités et l'enrichissement des activités d'autres entités déjà installées. Aujourd'hui les 90 entreprises opérant dans le secteur aéronautique et spatial, emploient 7500 salariés hautement qualifiés dans plusieurs domaines du processus de fabrication : ingénierie et études, assemblage, câblage, électricité, électronique et mécanique, maintenance et réparation, services et distribution, etc. Le secteur génère 750 Millions d'Euros de Chiffre d'Affaires (2009) avec 350 millions d'Euros d'investissement⁵⁹.

2. Pourquoi le secteur aéronautique?

Pourquoi avons-nous choisi de tester nos hypothèses dans le domaine de l'industrie aéronautique ? Par cet échantillon nous avons voulu représenter la population des entreprises marocaines qui font objet de destinataires d'un transfert

⁵⁹ Source : www.gimas.org

de connaissances avec l'assistance d'un partenaire étranger. Les critères de choix étaient donc l'existence d'un flux de connaissances entre deux entités dans un contexte d'alliance quelle qu'elle soit, mais aussi l'existence d'un certain niveau de départementalisation⁶⁰ et de taille de l'entreprise réceptrice afin de pouvoir observer un rôle prévu d'une GRH dans la réussite de ce transfert (Laval et *alii*, 2000)⁶¹. En l'occurrence, l'industrie aéronautique et spatiale est susceptible de répondre à ces critères.

La construction d'un avion reste une des plus belles inventions que le cerveau humain soit arrivé à réaliser. Cependant, c'est un long processus qui nécessite une collaboration étroite entre les partenaires dans la chaîne de valeur, les exigences sont élevées concernant la qualité, la précision, et les délais de fabrication. L'usage de la technologie est par conséquent beaucoup plus répandu qu'il l'est dans certains autres secteurs phares au Maroc comme le textile ou l'agroalimentaire. Par conséquent, la création de la valeur ajoutée dans ce secteur repose particulièrement sur la compétence technologique (voir entretien avec Hamid Benbrahim El-Andalousi, président du GIMAS à l'économiste du 9/4/2010).

C'est pour l'ensemble de ces raisons que nous avons jugé que nous pourrions observer les enjeux de la capacité d'absorption et le rôle de la GRH dans le secteur de l'industrie aéronautique et spatial plutôt que dans d'autres secteurs au Maroc.

⁶⁰ La départementalisation est la double opération de division et de coordination qui s'effectue à un niveau plus élevé dans l'organisation entre unités ou services (F. Pichault, 2000). Elle représente l'architecture générale de l'entreprise selon le principe fondamental de division du travail ou de la spécialisation des tâches (A. Desreumaux, 1989). Généralement l'organigramme interne témoigne du niveau de la départementalisation dans l'organisation (Kalika, 1989).

⁶¹ Suite à une étude empirique réalisée sur 250 entreprises marocaines sous-traitantes, F. Laval, V. Guilloux et M. Kalika (2000) constatent une corrélation significative entre la taille de l'entreprise et l'existence d'une structure chargée des activités de GRH. Dans la même étude ils constatent que, les entreprises bénéficiant d'une relation durable et intégrée avec leur partenaire ont simultanément développé une véritable structure de GRH. En revanche, celles qui n'ont que des relations commerciales ponctuelles et parfois précaires se contentent du minimum administratif nécessaire vis-à-vis de leur main d'œuvre.

Miles et Huberman (2003) attestent que « le choix de l'échantillon suppose que l'on décide non seulement des personnes que l'on va interroger mais aussi des milieux, des événements et des processus sociaux. Le cadre conceptuel et les questions de recherche déterminent les centres d'intérêt et les frontières à l'intérieur desquelles sont choisis les échantillons » (p. 63).

Par ailleurs, nous avons choisi ce secteur pour ce qu'il représente en termes de perspectives d'expansion. Il se développe en termes du nombre d'entreprises, et aussi en termes d'enrichissement des tâches. Actuellement *“...On n'est pas dans une industrie en phase de 3^{ème} ou 4^{ème} délocalisation, mais dans de véritables centres d'excellence. Cette base (l'industrie aéronautique) présente aussi l'atout d'être très diversifiée. On y trouve les différentes composantes de l'activité, de la production à la recherche”*. L'objectif est de *“...densifier la base aéronautique, enrichir l'offre et intégrer plus de valeur ajoutée, être plus fabricant et producteur de systèmes que de pièces élémentaires.”* déclare le président du GIMAS⁶².

Les enjeux futurs du secteur obligent les parties concernées - à savoir l'Etat et les professionnels - à considérer la compétence comme une arme déterminante dans la course concurrentielle (le Maroc est en concurrence avec le Mexique, l'Europe de l'Est et la Tunisie dans ce domaine). C'est dans cet état d'esprit qu'a été créée l'IMA (l'institut des métiers de l'aéronautique). Cet établissement (première école de formation sectorielle au Maroc) constitue un atout pour le secteur, dans la mesure où il permet de capitaliser le savoir faire obtenu jusqu'à présent et intégrer plus de valeur ajoutée. Dans ces circonstances, nous constatons que les aspects de considération de la compétence humaine, et du savoir faire technologique sont plus manifestes dans le secteur de l'aéronautique plutôt que dans les autres.

⁶² *Op. Cit.*

III. Recueil des données

Dans cette section nous présenterons les sociétés contactées (titre 1) et le déroulement de l'enquête (titre 2).

1. Les sociétés contactées

Les sociétés ont été repérées sur la base de l'annuaire des membres du GIMAS (Groupement des Industriels Marocains de l'Aéronautique et du Spatial). Le site web offre des données extrêmement précieuses pour un chercheur, en l'occurrence les noms des responsables RH. L'annuaire des membres de GIMAS offre les coordonnées de 63 entreprises. Nous avons pu en repérer 30, le reste étant en insuffisance d'informations (coordonnées incomplètes, noms des dirigeants non fournis) ou dont l'activité ne correspond pas au contexte de l'étude. Nous avons choisi des sociétés qui exercent une réelle activité de production industrielle. Nous avons jugé que nous pouvons constater dans une activité industrielle manufacturière, l'incarnation de la mise en pratique d'un savoir faire précédemment transféré, plutôt que dans des activités de service ou d'engineering.

Dès lors que nous avons pu constituer notre base de données, nous avons, d'abord, envoyé à chaque DRH une lettre personnalisée de demande d'entretien, accompagnée d'une lettre d'appui signée par notre directeur de thèse, Monsieur JAUSSAUD, confirmant que « TIJANI Omar mène bien une étude dans le cadre d'une thèse de doctorat sous ma direction » (voir annexes 1 et 2). Ces lettres ont été envoyées par courrier postal et électronique. Après avoir attendu quelques jours, nous avons commencé à relancer les contacts par téléphone et par mail. Le détail des sociétés qui ont accepté de nous recevoir est présenté dans le tableau 9 à la page suivante.

Tableau 9 : échantillon d'analyse - liste des sociétés étudiées

	Effectif	CA en M€	Structure du capital	Activité dans l'aéronautique	Personne interrogée
Alpha	> 300	21	100% étranger	Fabrication et assemblage d'éléments aéronautiques: aérostructures métalliques et composites, aménagements intérieurs, maintenance d'équipements, engineering et support clients.	DRH
Safsel Maroc	400	85	100% étranger	Assemblage de composants de nacelles et fabrication de pièces en composites.	DRH
SSM	130	4	100% étranger	Développement et maintenance en condition opérationnelle de logiciels dans le domaine des technologies de l'information. Développement des systèmes de l'identification et l'authentification biométrique.	Directeur de site
SES	400		100% étranger	Bureau d'études en aéronautique, Calcul et Conception mécanique.	DRH
Daléo	400		100% étranger	Fabrication de sous-ensembles aéronautiques : conduits de conditionnement d'air, carénages, sous-ensembles structuraux.	Directeur de site
Socaero	72	1,2	100% étranger	Assemblage d'aérostructures métalliques.	Directeur de site
Smiling	360	4	100% étranger	Assemblage des connecteurs pour applications aérospatiales, industrielles et militaires.	Directeur de site
Sermp	102	6	100% étranger	Réalisation de pièces et ensembles mécaniques pour l'aéronautique.	DRH
Segaplast	67	3	100% étranger	Transformation de matières plastiques, tampographie, soudure. Automobile. Electricité. Equipement pneumatique et hydraulique. Aéronautique.	DRH

AML Microtechnique Maroc	25	0,8	100% étranger	Sous-traitance mécanique, métallurgique, électronique, Défense, Espace, Télécommunications. Conception et réalisation de composants passifs pour les hyperfréquences. Etude et réalisation de boîtiers et échangeurs thermiques utilisés dans la gestion thermique, des composants électroniques de puissances.	Directeur de site
Excelsa	60	4	100% marocain	Fabrication de produits en Composite.	Directeur de site + DRH
Adetel Maroc	40	0,716	75% français, 25% marocain	R&D, conception logiciel, Ingénieur Conseil dans le secteur électronique, Fabrication de carte électronique et câblage.	DRH
Belectronique	300	2,6	75% marocain, 25% français	Sous-traitance pour le câblage des cartes électroniques à forte densité technologique, le câblage filaire et l'assemblage des ensembles ou sous ensembles électromécanique pour l'aéronautique ; le ferroviaire, le pétrole, le médical et l'industriel.	DRH

2. Déroulement de l'enquête

Durant la période du 26 juillet 2010 au 17 mai 2011 (respectivement dates du premier et dernier entretien) nous avons étudié 13 cas, par l'intermédiaire des entretiens approfondis et semi directifs d'une durée allant de 45 minutes à 1h15. Les entretiens se déroulaient en langue française. Néanmoins, quelques cadres marocains n'hésitent pas à s'exprimer en langue arabe dans l'objectif d'approfondir ou reformuler quelques idées. Durant chaque conversation nous prenions des notes sur un support papier. Nous n'avons pas eu recours à l'enregistrement vocal, car nous nous doutions que cela pourrait vraisemblablement mener l'interviewé à adopter un discours « politiquement correct », émergé d'un sentiment de méfiance. Ce dernier reste une attitude humaine et compréhensible, malgré nos tentatives de rassurer (dans la lettre de demande d'entretien et à l'entame de chaque entretien) que les informations ne seront en aucun cas divulguées à autrui. Au terme de l'entretien, nous demandions si l'interviewé s'opposait ou non au fait que le nom de son entreprise figure dans la thèse.

Néanmoins, afin de pallier aux conséquences du non recours à l'enregistrement, et dans l'objectif de capturer le maximum des informations issues de l'entretien, nous procédions à la rédaction des comptes rendus des entretiens immédiatement après la prise de congé avec le responsable, dans un endroit paisible (généralement dans un café ou dans le train). Cette méthode nous a été conseillée par notre directeur de thèse le professeur Jacques JAUSSAUD (Jaussaud et Schaaper, 2006 : 6). Une fois le compte rendu de l'entretien rédigé nous l'envoyions à notre interlocuteur par e-mail sous format « Word », afin de s'assurer que nous avons bien compris les informations qu'il nous avait données, tout en lui laissant la liberté de procéder à des modifications (avec une autre couleur) et nous renvoyer, par la suite, le document. C'est ce dernier qui fera la matière de l'analyse thématique. Cette dernière est par conséquent basée sur des documents revus et corrigés par les personnes interrogées. (Voire la transcription des entretiens dans l'annexe 3).

Par ailleurs, les rencontres étaient extrêmement cordiales. Tous les dirigeants que nous avons rencontrés (sans exception) étaient obligeants et collaboratifs. La proposition de la majorité des dirigeants à nous faire visiter leur site est un signe de

l'intérêt qu'ils portent à notre étude, et au contentement qu'il trouvent en nous accueillant et en répondant à nos questions. Ce constat est très important dans la mesure où il indique une attitude favorable des dirigeants des entreprises (au moins dans le secteur aéronautique) vis-à-vis de la recherche académique, ce qui ne correspond pas au vieux stéréotype de l'entrepreneur et cadre marocain.

Dans le présent chapitre, nous avons étudié la méthodologie suivie pour la collecte des données et le déroulement de l'enquête. Ainsi, nous avons abordé la méthode des cas avec entretien semi directifs comme moyen de recueil des données. Toutefois, cette dernière propose également des dispositifs pour l'analyse des données, que nous n'avons pas suffisamment mis la lumière sur ce volet. Nous aurons en effet l'occasion de le faire dans le chapitre suivant, consacré à l'analyse des entretiens.

Chapitre 5 : Analyse des données au cas par cas

L'analyse des données d'une étude de cas est l'un des aspects les moins développés et les plus difficiles à faire⁶³ (Usunier *et alii*, 2000 ; Yin, 2003). Car, contrairement aux analyses quantitatives, il n'existe pas des formules fixes ou des recettes pour guider le chercheur. Il est néanmoins important d'avoir une stratégie générale d'analyse visant à réduire les données afin de faire le lien avec les hypothèses préétablies. Pour cela le chercheur doit choisir la méthode d'analyse la plus appropriée, en fonction de l'état actuel des connaissances dans le domaine, et la problématisation qu'il propose (Wacheux, 1996 : 234).

⁶³ Dans ce sens, citons ces phrases consolantes pour tout nouveau chercheur, de Miles et Huberman (2003 : 151) “ *l'analyse de données (qualitatives) donne régulièrement aux chercheurs des cauchemars, de quatre sortes. Dans le premier cauchemar, les données sont mauvaises, elles n'ont pas mesuré ce qu'elles étaient censées mesurer. Dans le second, il y a erreur systématique de mesure (sous la forme de réponses biaisées). Dans le troisième, les conclusions péniblement extorquées d'analyses de plus en plus sophistiquées paraissent soit dérisoires soit rebattues. Et, dans le dernier cauchemar, les données résistent à l'analyses, sont opaques, voire insondables* ”.

Dans notre recherche, nous allons faire l'analyse en deux temps. D'abord, nous allons procéder à une analyse thématique cas par cas, ou entretien par entretien. Il s'agit de *procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans chaque cas* (Paillé et Mucchielli, 2008 : 162) ; Nous avons donc réalisé cette analyse en restant lié aux concepts théoriques qui ont formé le schéma général du guide d'entretien (Yin, 2003 : 111-112), c'est-à-dire une analyse thème par thème et sous-thème par sous-thème, et ce, pour chaque société étudié. Par cela, nous avons voulu créer un format commun des analyses intra-site (analyse individuelle) qui nous permettra une comparabilité inter-site par la suite (analyse transversale, Miles et Huberman, 2003 : 152). Cette seconde étape nous permettra de converger vers une réponse à la question de recherche principale. *Dans ce cas, il ne s'agit plus seulement de repérer des thèmes mais également de vérifier s'ils se répètent d'un cas à l'autre cas* (Paillé et Mucchielli, *Op. Cit.*), et de tenter d'expliquer l'éventuelle diversité de situations. L'analyse transversale fera l'objet du chapitre 6.

Ce chapitre sera élaboré en quatre sections. La section I donnera plus de détail concernant la méthodologie suivie dans l'analyse des cas, la section II analysera les sociétés 100% étrangères, c'est-à-dire les filiales 100% ; la section III analysera le seul cas de la société 100% marocaines ; finalement, les coentreprises seront analysées dans la section IV.

I. L'analyse thématique cas par cas : la méthode suivie

En analysant le verbatim des discours des interviewés, nous transposerons le corpus d'entretien en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu. Nous chercherons par la suite des correspondances avec les variables prédéfinies, ce qui nous mènera finalement à vérifier l'occurrence des hypothèses. Cette recherche des correspondances est appelée par Yin (2003) « la technique du filtrage », elle permet une comparaison des modèles empiriques avec les modèles prévus. Une validité interne est proclamée en cas de coïncidence du modèle théorique avec les données empiriques (Yin, 2003 : 116). Jaussaud et Schaaper (2006) ont utilisé cette méthode sous le nom de l'analyse des comptes rendus thématiques.

Par ailleurs, à l'issue de l'évaluation de chaque variable (dans chaque cas) nous procéderons à l'attribution d'une note estimative sur cinq points. Pour synthétiser, un tableau récapitulatif reprendra les variables et leurs notations pour chaque cas (tableau 10, p). Sans vouloir remplacer le travail d'évaluation qualitatif, cette notation sera un complément, et un récapitulatif des textes d'évaluations ; elle nous permettra sans doute d'avoir une idée générale et synthétique, et facilitera par conséquent le tirage des conclusions.

La présentation de chaque cas se fera selon l'enchaînement suivant :

Thème I (relatif à l'hypothèse 1) : mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation

- *Sous-thème 1 : mesurer l'importance des pratiques de la formation*
- *Sous-thème 2 : mesurer l'importance des pratiques de l'évaluation de la performance/compétence*

Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne

- *Sous-thème 1 (relatif à l'hypothèse 2a) : mesurer la rémunération basée sur la performance*
- *Sous-thème 2 (relatif à l'hypothèse 2b) : mesurer la promotion basée sur le mérite*
- *Sous thème 3 (relatif à l'hypothèse 2c) : mesurer la communication interne*

Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle

A partir de la section suivante nous présenterons notre analyse. Néanmoins, si le lecteur veut plus de détails, il peut se reporter à l'annexe 3: transcription détaillée des entretiens.

II. Analyse des cas des sociétés 100% étrangères (voir les entretiens en détail dans l'annexe 2)

1. Le cas Alpha

- Capital : non autorisé à communiquer
- Chiffres d'affaires : non autorisé à communiquer
- Effectif : > 300
- Activités : fabrication et assemblage d'éléments aéronautiques: aérostructures métalliques et composites, aménagements intérieurs, maintenance d'équipements, engineering et support clients

Alpha est une filiale 100% d'un grand groupe international contribuant à la construction des avions X. Avec ce statut, Alpha fournit deux types de prestation à son partenaire :

- Un centre de production industrielle low cost ;
- Une base de support technique : maintenance des avions du partenaire en envoyant du personnel d'Alpha.

1.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1) : mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (5/5)

Le niveau de compétence du personnel de la société est estimé au dessus de la moyenne des concurrents. Néanmoins, par rapport à la qualité des pratiques de formation et d'évaluation au sein de l'entreprise Alpha, nous estimons que le niveau de compétence n'est pas tout à fait satisfaisant. Une note de 5/7 est octroyée par le DRH de la société aux niveaux des capacités globales, des compétences liées à l'emploi et à l'exécution des tâches.

Le niveau d'éducation moyen :

- des opérateurs : bac à bac+2 (ou une formation métier professionnalisant),
- des cadres : bac+4.

→ *Sous-thème 1 : mesurer l'importance des pratiques de la formation (5/5)*

La société recourt massivement à la formation, interne et externe. Le plan de formation est établi annuellement selon les besoins exprimés de chaque service. Des unités de formation non initialement prévues dans le plan de formation sont toujours envisageables.

La société bénéficie d'un flux de formation en provenance de son partenaire français, en particulier quand il s'agit de transférer des nouvelles procédures de fabrication ou encore la mise en œuvre d'une application innovante. Pour cela, les formateurs du groupe se déplacent et forment le personnel marocain concerné sur place, ou bien c'est ces derniers qui sont envoyés au siège ou aux autres filiales du groupes pour subir des séances de formations. La société pratique également la formation continue

Finalement, nous pouvons juger que la société pratique la formation à vaste échelle et lui accorde une grande importance.

→ *Sous-thème 2 : mesurer l'importance des pratiques de l'évaluation de la performance/compétence (4/5)*

L'évaluation est appliquée dans une large mesure au sein d'Alpha. Elle est formelle, et bénéficie à une grande partie du personnel, à savoir, les managers, les middle managers. Quant à l'environnement industriel (agents de maîtrise, contremaitre) et le personnel administratif, l'évaluation est moins formalisée et porte sur des objectifs opérationnels. Les opérateurs, eux, ne reçoivent pas encore d'évaluation mais cette dernière est envisagée dans les prochaines années. Par ailleurs, au moins 80% des tâches reçoivent une évaluation formelle.

1.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (4/5)

En globalité, les employés d'Alpha se comportent de manière à aider à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Des mesures sont prises par la direction RH d'Alpha, au niveau du salaire, au niveau de la gestion des carrières et d'autres mesures à caractères social.

Le taux d'absentéisme n'est pas très élevé. Le taux du turnover par contre est élevé, le manque de motivation est traité au cas par cas.

→ Sous-thème 1 (relatif à l'hypothèse 2a) : mesurer la rémunération basée sur la performance (5/5)

Le système de rémunération est lié, en partie, aux résultats financiers, nous déclare le DRH d'Alpha. Cependant, nous voulons savoir à quel degré. Certains indices peuvent refléter à quel degré la rémunération tient en compte la performance individuelle et collectives des salariés :

- l'existence d'une prime exceptionnelle (peut être consacrée à la performance) ;
- l'augmentation des salaires individuels et collectifs ;
- des primes selon la réalisation des objectifs ;
- le reste des avantages salariaux et sociaux peuvent être un moyen de différenciation sur la base de la performance

Ces indices sont suffisamment renseignant pour conclure que la performance reste un élément considérable, au moins dans le calcul des avantages salariaux et sociaux à accorder à chaque salarié.

→ Sous-thème 2 (relatif à l'hypothèse 2b) : mesurer la promotion basée sur le mérite (5/5)

Les décisions de promotions peuvent être proclamées dans le cadre de deux procédures :

- la *People Review* : évaluation selon certains critères pour détecter les talents et mettre en place des plans de carrière à moyen terme : Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences ;
- l'appel à candidature interne : tests et entretiens en vue d'une promotion

Le critère déterminant pour une décision de promotion est effectivement le mérite. Le responsable nous a cité un ensemble de critères pris en compte pour la promotion. Cependant, ces derniers convergent tous vers l'évaluation du degré de mérite de la personne vis-à-vis du poste à pourvoir. Par ailleurs, la société établit un plan de succession dans le cadre de la GPEC, et procède à une classification par catégorie du personnel en vue d'une promotion.

→ *Sous thème 3 (relatif à l'hypothèse 2c) : mesurer la communication interne (5/5)*

Nous avons repéré plusieurs formes de communication formelle et informelle, inter et intra fonctionnelle, et entre les différents niveaux hiérarchiques (il existe 4 niveaux hiérarchiques chez Alpha). La communication entre les différents collaborateurs au sein de la société est organisée également à travers les communiqués internes, les notes d'information et d'organisation, les e-mails, affichage en français⁶⁴, relais de communication, images, etc.

1.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (5/5)

Nous mesurerons la capacité d'absorption actuelle à travers :

- Le niveau d'utilisation des nouvelles connaissances par les récepteurs
- La nature de la relation avec partenaire étranger
- Le niveau des dépenses en R&D (s'il est disponible)
- Le degré de réalisation des étapes de la capacité d'absorption : acquisition, assimilation, transformation et utilisation.

⁶⁴ Nous insistons sur la langue de l'affichage, car nous considérons que cela peut être un indice supplémentaire pour mesurer le niveau des compétences des employés.

Le savoir-faire actuel d'Alpha est de deux natures :

- un centre de production *low cost* : la société fabrique des éléments aéronautiques, aérostructures métalliques et composites, et aménagements intérieurs ;
- une base de support technique maintenance pour un client local.

La société a enrichi son savoir faire en passant de la maintenance et l'assistance technique à la fabrication et l'assemblage d'éléments mécaniques aéronautiques et composites, en profitant d'un flux de transfert des nouvelles connaissances en technologies aéronautiques de la part du partenaire.

Ce passage d'une activité de service et support technique à la production industrielle s'est effectué petit à petit, et en s'appuyant en grande partie sur la formation du personnel.

Le niveau de dépendance se limite à certaines procédures de fabrication et des exigences en termes de qualité. En revanche, au niveau du fonctionnement interne la société Alpha jouit d'une grande marge de manœuvre. Quant aux perspectives d'avenir de la relation avec le partenaire, le responsable RH d'Alpha nous déclare qu'elles sont en bonne voie.

Nous pouvons estimer que la société Alpha a réalisé toutes les étapes du processus de la capacité d'absorption : l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'utilisation. Nous trouvons des indices des deux éléments de la capacité d'absorption, à savoir les connaissances antérieures (savoir faire historique en maintenance des avions) et l'intensité de l'effort (les pratiques de GRH en particulier la formation).

2. Le cas Safsel Maroc

- Capital : 4,5 millions d'euros
- Chiffre d'affaires : 85 millions d'euros
- Effectif : 400
- Activités : assemblage de structures d'inverseur (nacelles) et fabrication de pièces composites. Filiale d'un grand groupe international de haute technologie, spécialisé dans quatre domaines d'activité : la propulsion aéronautique et spatiale, les équipements aéronautiques, la défense et la sécurité.

2.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1) : mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (5/5)

Le niveau des compétences est satisfaisant dans Safsel Maroc, d'abord, le niveau moyen des opérateurs est Bac+2 ; ensuite, la concentration des efforts de formation et de motivation sur le noyau dur de l'activité, c'est-à-dire les activités principale de production, a contribué au renforcement du savoir faire dans ce domaine. Le simple constat que de nombreux salariés de bas niveau hiérarchique sont devenus aujourd'hui des middle managers témoigne du niveau satisfaisant des compétences dans la société.

Par ailleurs, l'activité de la société n'est pratiquée par aucun autre concurrent. Ses compétences sont donc uniques au Maroc.

→ Sous-thème 1 : mesurer l'importance des pratiques de la formation (5/5)

La formation est pratiquée dans une large mesure à Safsel Maroc, sous forme interne et externe. Grâce aux plans de formation établis et contrôlés chaque année, la société veille à réaliser un transfert de savoir-faire optimal par les chefs de services et les expatriés français, envers leurs collaborateurs respectifs, via un compagnonnage permanent et un apprentissage de près (*learning by doing*). Les efforts de formation se focalisent essentiellement sur l'équipe de production, en l'occurrence les opérateurs, c'est la main d'œuvre directe (au sein de l'entreprise, les opérateurs sont appelés des collaborateurs).

→ Sous-thème 2 : mesurer l'importance des pratiques de l'évaluation de la performance/compétence (5/5)

Les pratiques de l'évaluation sont bien développées au sein de Safsel Maroc. Elles sont formalisées, et portent sur la performance des salariés, concernant le cœur du métier, c'est-à-dire la force de production. Les indicateurs retenus pour l'évaluation du personnel concernent le cœur du métier : respect des normes qualité et de sécurité, l'efficacité, respect du plan de production, etc. Le système des ERP pratiqué par l'entreprise facilite beaucoup l'évaluation du personnel. Concernant la fonction support, l'évaluation se fait via des entretiens individuels.

2.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (5/5)

Généralement, le climat de travail est très apprécié à Safsel ; Il y a une satisfaction générale des clients internes (le personnel). Le taux du *turnover* de la société est dans la moyenne générale des entreprises marocaines⁶⁵.

→ Sous-thème 1 (relatif à l'hypothèse 2a) : mesurer la rémunération basée sur la performance (4/5)

Des augmentations de salaire annuelles individuelles, et des primes annuelles consacrées aux leaders et superviseurs. C'est tout ce dont nous disposons concernant le système rémunération de la société. Ces données sont insuffisantes, mais nous pouvons considérer que l'augmentation des salaires est un indice de prise en considération de la performance dans la rémunération.

⁶⁵ Le taux du turnover chez les cadres au Maroc avoisine les 47% dans l'industrie, 41% dans les services et 35% dans le commerce. Le taux est également de 40% dans les grandes entreprises, contre 35% dans les PME. (Source : l'économiste du 18/05/2009).

→ Sous-thème 2 (relatif à l'hypothèse 2b) : mesurer la promotion basée sur le mérite (5/5)

Est le moyen privilégié de la société pour favoriser la motivation du personnel. Nous ne pouvons pas nous passer de la réaction immédiate du DRH en réponse à notre question concernant les moyens de motivation : *“...la promotion interne, la promotion interne, la promotion interne...pour motiver le personnel nous mobilisons le mécanisme de la promotion interne, c'est notre socle de middle management...nous ciblons des gens dans lesquels on a beaucoup investi en termes de formation, cela a fait qu'ils sont devenus nos chefs d'aujourd'hui et les piliers de notre entreprise...”*.

Concernant les critères de promotion, ce sont la compétence, le savoir faire, et les résultats de l'évaluation annuelle.

→ Sous thème 3 (relatif à l'hypothèse 2c) : mesurer la communication interne (5/5)

Plusieurs formes de communication formelle et informelle sont appliquées au sein de la société, et témoignent d'une pratique de communication interne assez soutenue : réunions en cascade (le groupe convoque toutes les filiales pour une réunion via vidéoconférence afin de discuter des résultats ou des thèmes relevant de la stratégie du groupe) ; Réunion de comité de direction (regroupant le directeur et les sept responsables de services) ; Rassemblement général (pour l'ensemble du personnel de l'entreprise) ; Réunions par secteur (quotidiennes et occasionnelles). L'affichage est pratiqué en langue française.

2.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (4/5)

Nous mesurerons la capacité d'absorption actuelle à travers :

- le niveau d'utilisation des nouvelles connaissances par les récepteurs,
- la nature de la relation avec partenaire étranger,
- le niveau des dépenses en R&D (s'il est disponible),

→ le degré de réalisation des étapes de la capacité d'absorption : acquisition, assimilation, transformation et utilisation.

Sur la base de ces variables, nous pouvons avancer que la société est en cours d'acquisition de la capacité d'absorption. En se référant aux étapes de la capacité d'absorption, nous pouvons considérer que la société Safsel Maroc est actuellement à l'étape de la transformation. Des aspects de l'atteinte d'une capacité d'absorption figurent dans ce cas. Toutefois, d'autres aspects reflètent que toutes les étapes ne sont pas achevées.

▪ Aspects reflétant l'achèvement du processus de la capacité d'absorption :

D'abord, le flux des « missionnaires » envoyés par la société mère pour aider l'équipe des expatriés a cessé. Les expatriés eux mêmes faisant partie de l'équipe de direction sont réduits au nombre de quatre : deux expatriés permanant (le directeur général et le responsable de production), et deux expatriés quasi permanant (le responsable méthode et de chaine logistique).

Ensuite, nous constatons que cette même équipe est purement technique, la production, la méthode, la chaine logistique et, relativement, la direction générale sont des fonctions qui veillent au processus de production au sein de Safsel Maroc. On en déduit que l'assistance de la société mère se limite aux aspects techniques et les activités principales de la chine de valeur, car les autres fonctions de management (RH, achat, qualité, administration & finance) sont tenues par des cadres marocains.

Finalement, nous évoquons l'objectif de la société mère de remplacer cette équipe des expatriés pas une équipe complètement marocaine, sauf le poste de directeur général. Pour réaliser cet objectif la société mère veut transférer un maximum de savoir-faire, c'est tout l'enjeu de la recherche d'une capacité d'absorption pour la filiale Safsel Maroc.

▪ Aspects reflétant l'inachèvement du processus de la capacité d'absorption :

L'existence d'un *staffing* attaché à la direction, et constituée de trois expatriés, plus le directeur général, ne peut être un signe négatif quant à l'hypothèse de l'acquisition d'une capacité d'absorption complète par Safsel Maroc. Le maintien de ce *staffing* au sein de la filiale reflète la dépendance relative vis-à-vis du partenaire étranger. Nous avons signalé précédemment que cette dépendance est limitée aux aspects techniques et le processus de production.

En outre, la volonté de l'acquisition d'une indépendance complète sur le plan technique doit se faire progressivement. "*...ca reste difficile...un cadre expatrié qui a 45 ans d'expérience dans le métier doit avoir le temps de transférer tout son savoir...ce n'est pas évident...*". Donc, la capacité d'absorption - malgré les bonnes intentions - n'est pas entièrement réalisée et le transfert de connaissance - même s'il est en cours - n'est pas complètement achevé.

3. Le cas SSM

- Capital : 450.000 euros
- Chiffre d'affaires : 4 millions d'euros
- Effectif : 130 (90% ingénieurs)
- Activités : Développement et maintenance en condition opérationnelle de logiciels dans le domaine des technologies de l'information et de la biométrie
- Localisation : Casablanca.

[3.1. Thème I \(relatif à l'hypothèse 1\): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation \(5/5\)](#)

Le niveau de compétences des employés de SSM est très élevé. Nature de l'activité l'oblige, la société emploie 130 personnes dont 117 ingénieurs.

→ Sous-thème 1 : mesurer l'importance des pratiques de formation (5/5)

Au démarrage de l'activité, une formation par immersion était pratiquée. Actuellement, c'est la formation pré-embauche qui est très développée. La société dépense 85.000DH par étudiant résidant par an en partenariat avec l'université Al Akhawayn. Cette formation académique est complétée par une formation spécifique et pratique dans les locaux de la société. A ajouter la formation externe dans les domaines de management, de l'encadrement, des langues et communication afin de faciliter le travail en équipe avec les collègues en France.

→ Sous-thème 2 : mesurer l'importance des pratiques de l'évaluation (5/5)

Tout le personnel bénéficie d'une évaluation formelle deux fois par an, à travers un entretien d'évaluation individuel qui met le point sur l'état de progression et le développement de chacun des collaborateurs. La grille d'évaluation est suffisamment renseignante d'une pratique d'évaluation bien développée au sein de la société. L'évaluation porte sur la performance individuelle, de l'équipe et de la société, selon le collaborateur et le supérieur hiérarchique.

3.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (3/5)

A voir les avantages accordés aux collaborateurs et les conditions de travail, nous aurions pu prévoir que, vraisemblablement, les salariés de SSM sont choyés. Néanmoins, ce ne sont ni les avantages sociaux ni le cadre de travail qui constituent des sources de motivation pour les collaborateurs de SSM, c'est exclusivement le salaire qui intéresse ces derniers. Le directeur a manifesté en plusieurs reprises sa lassitude et sa désillusion en voyant ses collaborateurs demandant de démissionner en faveur des sociétés qui leurs proposent des salaires légèrement supérieurs. "...sur la pyramide de Maslow, ils sont à la première marche de l'échelle, ils ne s'intéressent qu'aux besoins vitaux...ce n'est pas la même chose en France...", ce qui entraîne un

taux de *turnover* important. Par ailleurs, la société trouve des difficultés dans la fidélisation et la rétention de ses ingénieurs.

→ *Sous-thème 1 (relatif à l'hypothèse 2a) : mesurer la rémunération basée sur la performance (5/5)*

La base de la rémunération est liée principalement au profil de poste (selon les principes de la méthode Hay⁶⁶). Cependant, elle subit des évolutions annuelles selon le rendement du collaborateur. Ce dernier peut se voir accorder des primes annuelles au rendement. Notons que le personnel de SSM se préoccupe largement de sa rémunération, et n'hésite pas selon notre interlocuteur à démissionner pour percevoir des salaires à peine supérieurs.

→ *Sous-thème 2 (relatif à l'hypothèse 2b) : mesurer la promotion basée sur le mérite (5/5)*


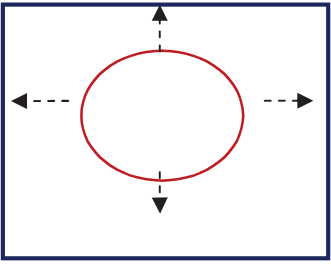
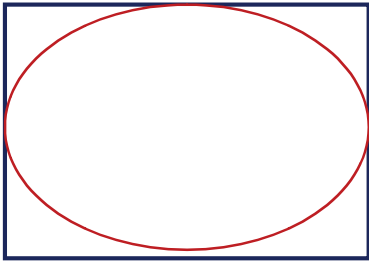
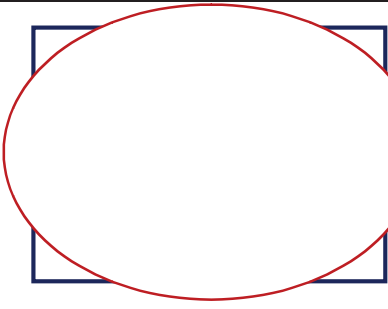
Le principe des cercles et des carrés (voir le schéma, encadré 2) expliqué par le directeur dévoile une pratique de promotion qui prend en considération le mérite. Le collaborateur est payé pour faire pleinement son travail ; cependant, pour bénéficier d'une promotion il faut que celui-ci fasse plus que son travail, qu'il ait envie d'évoluer et qu'il se donne les moyens pour atteindre son but.

→ *Sous thème 3 (relatif à l'hypothèse 2c) : mesurer la communication interne (4/5)*

La communication se déroule plutôt bien au sein de la société, et plusieurs moyens de communication y sont exercés. Malgré cela, quelques collaborateurs peuvent avoir l'impression que le management ne communique pas assez.

⁶⁶ La méthode Hay est une méthode d'évaluation des postes en fonction de leur contribution relative aux objectifs globaux de l'entreprise, selon quatre facteurs : la compétence, l'initiative créatrice, la finalité et les conditions de travail (Source : groupe Hay).

Encadré 2 : le principe des cercles et des carrés concernant la promotion, dessiné et expliqué par le directeur de SSM

		
		
<p>Le collaborateur fournit des prestations dans le cadre de son poste de travail, il n'atteint pas les performances attendues : <u>il ne mérite pas une promotion</u></p>	<p>Le collaborateur atteint les exigences de son poste, il se contente de réaliser exactement son travail et atteint justement les performances attendues, il est bien dans sa place : <u>il ne mérite pas une promotion</u></p>	<p>Le collaborateur remplit les exigences attendues de sa part ; Mieux, sa prestation dépasse les exigences de son poste, son profil peut être cadré dans un poste supérieur et/ou plus responsable : <u>il mérite donc une promotion</u></p>

3.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (5/5)

La société conçoit et développe des logiciels et des solutions informatiques pour le compte de sa société mère, qui est son client unique. Mise à part la présence de deux cadres expatriés permanents, la société est entièrement autonome dans l'exercice de son activité. Son système de recrutement et de formation lui assure les compétences nécessaires.

Le domaine d'activité de SSM est très technologique. Pourtant, elle trouve dans les universités et les écoles d'ingénieurs au Maroc la base de son savoir faire. L'assistance du partenaire étranger est quasiment nulle. Par ailleurs, la définition des typologies de travail et des protocoles des nouveaux projets est une occasion de bénéficier d'un travail auprès de son partenaire.

4. Le cas SES MAROC

- Capital : n.d.
- Chiffre d'affaires : n.d.
- Effectif : 400 (50% ingénieurs et docteurs, 50% techniciens).
- Activités : Bureau d'études en aéronautique, Calcul et Conception mécanique.

4.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (5/5)

La société opère dans un domaine technologique (systèmes électriques, d'aérostructure, systèmes mécaniques + logiciels et systèmes électroniques embarqués). Le niveau des compétences est donc très élevé (la moitié du personnel est ingénieur et docteur, le reste sont des techniciens).

→ Sous-thème 1 : mesurer l'importance des pratiques de formation (5/5)

La formation est focalisée sur le cœur de métier de la société. Le partenariat avec l'Ecole Mohammedia d'Ingénieurs est un aspect apparent d'une pratique de formation par alternance et formation continue. En outre, d'autres moyens de formation interne et externes sont déployés. Par ailleurs, le plan de formation est élaboré par le DRH en collaboration avec le directeur des études. En revanche, nous n'avons pas perçu des indices de formation dans les domaines managériaux, linguistiques et autres.

→ Sous-thème 2 : mesurer l'importance des pratiques de l'évaluation (4/5)

L'évaluation est destinée annuellement à tout le personnel, sauf les collaborateurs à moins d'un an d'activité au sein de la société. Or, l'insuffisance des informations sur ce volet ne nous permettra pas de donner une note entière à cette pratique chez SES Maroc.

4.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne

Nous avons pu constater que les conditions de travail sont très favorables (climatisation, sécurité, hygiène, etc.), les locaux sont neufs et les matériaux aussi. Par ailleurs, les avantages dont bénéficient les collaborateurs ne sont pas négligeables. Finalement la DRH déclare que son personnel est plutôt satisfait, et essaye toujours de faire mieux dans ce sens, pour motiver davantage le personnel. Résultat, nous ne pouvons pas accorder une note entière à la motivation de personnel, car les informations fournies par la DRH ne sont pas suffisantes.

→ Sous-thème 1 (relatif à l'hypothèse 2a) : mesurer la rémunération basée sur la performance (4/5)

La société dispose d'une grille de salaire. Il est calculé sur la base du diplôme et de l'expérience professionnelle. Les salariés bénéficient des primes d'intéressement en fonction du degré d'atteinte des objectifs, ainsi qu'une prime du meilleur collaborateur. Ces primes sont considérées comme un minimum d'une prise en considération de la performance dans la rémunération.

→ Sous-thème 2 (relatif à l'hypothèse 2b) : mesurer la promotion basée sur le mérite (5/5)

Les décisions de promotion se font sur la base de la participation du collaborateur dans l'amélioration de l'environnement de travail de la société, à savoir, le travail en équipe, le partage de savoir et connaissances, le sens de l'écoute, le côté comportemental, etc.

→ Sous thème 3 (relatif à l'hypothèse 2c) : mesurer la communication interne (5/5)

Concernant la communication interne, la société pratique les formes suivantes : réunions plénières (tous les 6 mois avec le directeur général de SES),

affichage en français, mailing et téléphone. Par ailleurs, nous avons pu constater que les contacts directs et la communication informelle sont également présents au sein de SES Maroc.

4.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (5/5)

Nous avons pu vérifier que, dans son activité d'ingénierie assistée par ordinateur (IAO) appliquée à l'aéronautique, la société SES Maroc est relativement indépendante. Elle s'appuie essentiellement sur ses compétences internes (issues des écoles d'ingénieurs au Maroc). Par ailleurs, il existe une concurrence entre les différentes unités de SES dans le monde, la concurrence se joue sur la base de la compétence, l'excellence, et la maîtrise des coûts. Cependant, en cas de nécessité de connaissances indisponibles au sein de la filiale, la société peut recourir à la consultation du client (société mère) afin d'avoir quelques indications et conseils susceptibles d'aider à la réalisation et/ou l'amélioration du ou des produits.

5. Le cas Daléo

- Capital : indisponible
- Chiffre d'affaires : indisponible
- Effectif : 400
- Activités : fabrication de sous-ensembles aéronautiques. Conduits de conditionnement d'air, carénages, sous-ensembles structuraux (Production des panneaux inférieurs et tuyauterie des avions « A380, A340, A320 »).

5.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (4/5)

Le niveau d'éducation minimum des opérateurs est la troisième année de collège (au sens français du terme, c'est-à-dire avant l'entrée au lycée). Néanmoins, l'élément essentiel dans leur recrutement est la dextérité manuelle et un minimum de langue française. Dès leur arrivé, les opérateurs suivent une formation dans les tâches

qui leur seront confiées. Le niveau d'éducation minimum des chefs d'équipe est Bac+2 à Bac+3. Les cadres ont un niveau minimum de Bac+5.

Néanmoins, les observations critiques du directeur vis-à-vis du middle management nuancent les conclusions positives du niveau des compétences au sein de Daléo. Malgré cela, le directeur atteste que, en globalité, le niveau de la compétence interne est satisfaisant sauf chez les middle managers, ce qui fait que le niveau de la performance global n'est pas au rendez-vous.

→ *Sous-thème 1 : mesurer l'importance des pratiques de formation (5/5)*

L'entreprise dispose d'une école de formation interne dans les métiers de la société, elle est illustrée sur l'organigramme par le service Développement RH rattaché à la fonction RH. Elle est chargée de qualifier les opérateurs et d'assurer les formations internes. Quant à la formation externe, elle est dispensée en formation initiale et formation continue. Nous estimons que nous avons là des éléments nous permettant d'attribuer une note entière au volet formation de Daléo.

→ *Sous-thème 2 : mesurer l'importance des pratiques de l'évaluation de la performance/compétence (5/5)*

L'évaluation est formelle et annuelle. Pour les opérateurs, les critères d'évaluation portent sur la productivité, le taux de non qualité, le comportement au sein de l'entreprise et avec les collègues, et l'absentéisme. Quant aux cadres, ce sont les mêmes critères qui s'appliquent à leur évaluation, en plus ils sont questionnés sur le degré d'atteinte de leurs objectifs, et la contribution à la réalisation des objectifs généraux de l'entreprise. Nous observons ainsi, que le système d'évaluation est orienté vers la performance.

5.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (2.5/5)

Les avantages sociaux et les conditions de travail sont de nature à stimuler la motivation des collaborateurs de la société. Or, ce n'est pas le cas. D'abord, rappelons que la société est fortement syndicalisée. Ensuite, la concurrence de main d'œuvre qu'a installée la nouvelle usine de Renault à Tanger a probablement contribué à élever le plafond des attentes salariales. Le résultat est que les salariés de Daléo manquent de motivation selon notre interlocuteur.

→ Sous-thème 1 (relatif à l'hypothèse 2a) : mesurer la rémunération basée sur la performance (5/5)

Selon le directeur de la filiale tangéroise, le niveau des salaires de ses employés est supérieur à la moyenne des salaires de leurs confrères dans les autres sociétés marocaines. Les salariés bénéficient d'une prime de fin d'année de l'ordre de 40% du salaire. Les cadres bénéficient des augmentations de salaire sur la base du mérite, et en fonction des résultats de l'évaluation.

→ Sous-thème 2 (relatif à l'hypothèse 2b) : mesurer la promotion basée sur le mérite (5/5)

En cas de vacance de poste, la société procède systématiquement à un appel à candidature interne. Ces dernières sont analysées au regard des exigences du poste. La promotion est attribuée sur la base du succès de la personne au sein de la société, ainsi que ses compétences techniques et humaines. Nous concluons ainsi que la promotion est basée sur le mérite.

→ Sous thème 3 (relatif à l'hypothèse 2c) : mesurer la communication interne (2.5/5)

Le directeur affirme que le niveau de la communication interne n'est pas satisfaisant, les chefs d'équipe ne passent pas les messages, et les responsables manquent de charisme.

5.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (5/5)

La société compte quatre expatriés français (dont le directeur général), et envisage zéro expatrié en 2012. Au sujet de la dépendance technologique vis-à-vis du partenaire, la société est complètement indépendante dans toutes les étapes du processus de production. La filiale marocaine ne fait pas objet de supervision de la part de la société mère, sinon un soutien technique et managérial occasionnel, dans le cadre du système ERP, ou en cas d'un problème de qualité, ou encore dans le cadre d'un audit externe.

Le service méthode de la société a pour mission la mise à jour des procédures et des modes opératoires, ainsi que des modifications introduites au produit original pour s'adapter avec les exigences des clients et de la société mère.

Ces indices peuvent mener à juger que la capacité d'absorption de la société Daléo est presque complète, car nous n'avons pas perçu des aspects d'innovation.

6. Le cas Socaero

- Capital : 600.000 euros
- Chiffre d'affaires : 1,2 millions d'euros (2009)
- Effectif : 72
- Activités : Assemblage d'aérostructures métalliques.

6.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (2/5)

Le niveau des compétences au sein de Socaero est faible. Le niveau scolaire moyen du personnel est l'équivalent du CAP. Mise à part le responsable qualité qui possède un diplôme de l'IUT, la société ne compte aucun ingénieur. La gestion de personnel est assurée par le service administratif et financier dont le responsable a un niveau de Bac+2.

→ Sous-thème 1 : mesurer l'importance des pratiques de formation (2/5)

L'entreprise pratique de la formation continue en plus de la formation du personnel nouvellement recruté. Néanmoins, le niveau de cette formation est très basique à cause du caractère manuel de l'activité.

→ Sous-thème 2 : mesurer l'importance des pratiques de l'évaluation de la performance et de la compétence (4/5)

L'évaluation est convenablement pratiquée. Le référentiel d'évaluation est purement technique, le salarié est contrôlé en termes de rendement (temps de réalisation des tâches) et de la qualité de travail. L'entreprise applique les mêmes critères que ceux appliqués au siège en France, par exemple : indicateur de rendement, indicateur de qualité, indicateur d'amélioration continue. En outre, les ouvriers font objet tous les quatre mois d'un audit de poste qui examine la qualité de travail.

6.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (3/5)

Les salariés sont attachés à l'entreprise parce qu'elle leur offre de l'emploi dont ils ont besoin pour survivre. La société essaye de motiver ses salariés pour produire de la qualité et progresser en termes de capacité. Les mesures de motivation prises

pour cet objectif ne sont pas négligeables : transport de personnel, restauration, mutuelle⁶⁷, primes d'assiduité, etc., en plus d'une opportunité de promotion en cas de vacation des postes. Or, selon le directeur de site, les salariés sont juste satisfaits. *"...quand ils sont recrutés au début, les salariés ne sont pas satisfaits et après oui (...). Quand ils découvrent les avantages qu'ils peuvent avoir ici en comparaison avec les autres entreprises ils se trouvent obligés à travailler pour garder leurs postes à Socaero (...). Quand un nouvel employé arrive ici il cherche à travailler avec un minimum d'effort. Ceci est un phénomène culturel général, le marocain ne travaille pas ! il ne cherche qu'à avoir de quoi se nourrir."*

→ *Sous-thème 1 (relatif à l'hypothèse 2a) : mesurer la rémunération basée sur la performance (3/5)*

Le niveau des salaires n'est ni supérieur ni inférieur à celui attribué par la plupart des sociétés privées au Maroc. Des primes de fin d'année selon le rendement et les résultats de l'évaluation sont offertes. Il s'agit ici d'un maigre indice de rémunération qui prend en compte la performance, mais le directeur n'en dit pas plus sur la rémunération.

→ *Sous-thème 2 (relatif à l'hypothèse 2b) : mesurer la promotion basée sur le mérite (3/5)*

Dans la transcription de l'entretien, nous disposons d'une seule phrase qui fait référence à l'évaluation : les salariés sont incités à travailler quand ils découvrent qu'ils peuvent être promus en cas de vacation de poste.

⁶⁷ Il faut rappeler que, dans le cadre du « contrat ANAPEC », l'Etat marocain autorise les entreprises à embaucher des employés avec exonération des charges de la CNSS (Caisse Nationale de la Sécurité Sociale) et de l'IR pendant une durée de 24 mois.

→ Sous thème 3 (relatif à l'hypothèse 2c) : mesurer la communication interne (3/5)

Une communication descendante, beaucoup d'affichage en arabe et en français. La réunion de direction est tenue une fois par semaine, elle est très participative mais très focalisée. La communication est plutôt formelle et structurée. Ce sont des éléments indicatifs d'une communication basique (formelle et structurée).

6.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (1/5)

Aucune capacité d'absorption n'est acquise par la filiale, depuis sa création en 2007, elle pratique toujours la même activité, à savoir l'assemblage des pièces aéronautiques, le travail est constitué largement en fourniture de main d'œuvre. La filiale abrite deux expatriés permanents. Elle dispose en plus des documents techniques et des manuels de procédure fabriqués par la société mère ; nous remarquons que, même pour une activité basique, la filiale n'arrive pas à se détacher de l'assistance de la filiale.

7. Le cas Smiling Tanger

- Capital : 200.000 euros
- Chiffre d'affaires : 4 millions d'euros
- Effectif : 360
- Activités : Assemblage de systèmes d'interconnexion pour environnements sévères (applications aérospatiales, industrielles et militaire).

7.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (5/5)

Nous disposons de la déclaration du directeur de la société jugeant le niveau de compétence de ses collaborateurs de “...très bon, grâce à la qualité d'encadrement du personnel...”. Par ailleurs, en observant le niveau d'éducation des opérateurs (de, niveau Bac à Bac+2) et des cadres (Bac+4 à 5) par rapport à l'activité de l'entreprise, nous pouvons deviner que le niveau des compétences de celle-ci est assez bon.

→ Sous-thème 1 : mesurer l'importance des pratiques de formation (5/5)

Pendant la période de démarrage, la société bénéficiait d'un encadrement de la part de son partenaire, des échanges de personnels ont été effectués pour cet objectif (réception des missionnaires/formateurs et envois de personnel local). Par ailleurs, la formation est pratiquée au sein de la filiale sous plusieurs formes (interne, externe, théorique et sur poste). Ainsi, d'autres éléments dans la transcription d'entretien permettent de qualifier la formation est convenablement pratiquée dans Smiling Tanger.

→ Sous-thème 2 : mesurer l'importance des pratiques de l'évaluation (3/5)

L'évaluation est adressée exclusivement au *staffing* et aux chefs d'équipes. Les opérateurs ne reçoivent aucune évaluation formelle, c'est un signe d'une évaluation moyennement développée.

7.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (4/5)

Les avantages dont bénéficient les collaborateurs ne sont pas négligeables : la restauration, le transport, la sécurité sociale, la CIMR (pour les cadres et les techniciens), une prime d'intéressement de fin d'année pour l'ensemble du personnel, ainsi que des conditions de travail satisfaisantes (usine climatisée). Ces éléments

peuvent affirmer que le personnel est motivé ; cependant, les propos du directeur, concernant la motivation non permanente et les difficultés de gérer la motivation des salariés pendant les périodes difficiles de la société, jettent des nuances sur cette affirmation.

→ *Sous-thème 1 (relatif à l'hypothèse 2a) : mesurer la rémunération basée sur la performance (5/5)*

Les salaires sont attribués en fonction du niveau d'expertise du collaborateur, de sa polyvalence et de sa durée d'ancienneté au sein de la société. Les augmentations sont en fonction de l'implication de l'employé dans son travail. Il est à noter que plus le salarié est promu et/ou augmenté, plus le niveau d'exigence du travail à fournir de sa part est élevé. La rémunération est donc basée sur la performance.

→ *Sous-thème 2 (relatif à l'hypothèse 2b) : mesurer la promotion basée sur le mérite (5/5)*

La promotion est destinée aux gens ambitieux et désirant grimper les échelons. Ceux là doivent dépasser les objectifs de productivité qui leur sont fixés et fournir davantage d'efforts. La promotion au sein de Smiling prend donc en considération le mérite.

→ *Sous thème 3 (relatif à l'hypothèse 2c) : mesurer la communication interne (5/5)*

La société communique beaucoup, des expressions désignant des techniques de communication moderne sont utilisées : *le team building*, la dynamique des groupes, le management de proximité, la communication informelle, en plus des formes de communications habituelles : affichage en français, réunions, rassemblements, etc.

7.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (5/5)

Dans ce cas, nous avons pu observer le cheminement d'une société qui a réalisé des progrès dans sa capacité d'absorption. Malgré l'activité d'assemblage qu'elle pratique toujours, Smiling Tanger est passée de l'assemblage des connecteurs à l'assemblage des harnais connecteurs. C'est un élément apparent, témoignant d'une capacité d'acquisition, d'assimilation, de transformation et d'application des connaissances (voire dans la transcription de l'entretien les trois étapes parcourus par la société dans ce sens).

Par ailleurs, outre les propos du directeur de site, d'autres indices confirment le niveau d'indépendance technologique de la société vis-à-vis de son partenaire :

- + la maîtrise complète du processus de production ;
- + la participation dans l'élaboration des nouvelles procédures de fabrication avec le partenaire ;
- + la disposition d'un service R&D et un service méthode et industrialisation ;
- + la documentation et les manuels de fabrication sont produits à l'intérieur de la filiale ;
- + aucun expatrié ne réside dans la filiale.

8. Le cas Sermp Maroc (Société d'Etude et Réalisation de Mécanique de Précision : Groupe Le Piston Français)

- Capital : 1 million d'euros
- Chiffre d'affaires : 6 millions d'euros
- Effectif : 102
- Activités : réalisation de pièces et ensembles mécaniques pour l'aéronautique.

8.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (5/5)

Le niveau de compétence chez Sermp est élevé. Ceci est dû en premier lieu au système de recrutement, *“...notre point fort est le système de recrutement, qui est très sélectif...”* (Cf. procédure de recrutement dans la transcription de l'entretien en annexe 4). La formation vient enrichir et confirmer la compétence des salariés recrutés, *“... ce qui a fait qu'on a les meilleurs technicien...nous avons des personnes qualifiées...”*. Le niveau d'éducation minimum des opérateurs est Bac+2, quant aux cadres, le niveau moyen est Bac+4. Le responsable du service méthode est ingénieur d'Etat.

“...nos employés sont demandés par les autres entreprises, en particulier les unités nouvellement créées. Ces dernières nous « piquent » nos salariés pour démarrer leurs activités en leur proposant un salaire parfois double, profitant de leur expérience à Sermp. Sermp est une référence et une école. Ici ils apprennent beaucoup de choses... c'est des gens qui travaillent... ils sont sélectionnés au départ...”

→ Sous-thème 1 : mesurer l'importance des pratiques de la formation (5/5)

La formation est formalisée à travers le plan de formation. La société a recours aux sources externes (cabinets de formation externes, formateurs envoyés par la société mère) et internes. La formation interne est généralement assurée et pilotée par le service méthode. Cette dernière donnée est importante, car le pilotage de la formation par le service méthode révèle une attitude pragmatique vis-à-vis de l'acquisition du savoir-faire technique, qui se veut être capitalisé au sein de cette fonction. Ces informations reflètent un bon niveau des pratiques de formation au sein de Sermp.

→ *Sous-thème 2 : mesurer l'importance des pratiques de l'évaluation (3/5)*

Le DRH de Sermp déclare que le processus d'évaluation porte sur le mérite, la compétence, le poids du travail et la responsabilité. Suite au processus d'évaluation, les éléments appréciés sont récompensés par des augmentations de salaires. Ce sont des données qui témoignent d'une pratique d'évaluation exercée au sein de la société. Pourtant, l'insuffisance des données ne nous permet pas de dire dans quelle mesure l'évaluation est formalisée et destinée à l'ensemble du personnel, et dans quelle mesure cette pratique s'intéresse à la performance et la compétence des salariés. Par conséquent, malgré son existence, nous ne pouvons pas affirmer que l'évaluation est une pratique correctement installée et destinée à examiner la performance et la compétence.

8.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (4/5)

Le DRH déclare que ses employés sont toujours motivés, les taux de productivité sont respectés, le taux de turnover est moyen, et les salariés n'acceptent pas facilement de changer de société. Selon lui, ceci est le fruit de l'encadrement interne, du salaire, des conditions de travail et des avantages dont ils bénéficient. Pourtant, la direction RH trouve des difficultés dans la rétention de son personnel, cette dernière donnée vient atténuer les conclusions concernant l'état de motivation des employés de Sermp Maroc.

→ *Sous-thème 1 (relatif à l'hypothèse 2a) : mesurer la rémunération basée sur la performance (4/5)*

Le DRH déclare que, suite au processus de l'évaluation les éléments appréciés sont récompensés par une augmentation de salaire. Il ajoute par ailleurs que les augmentations sont systématiquement accordées à l'ensemble du personnel, mais les taux d'augmentation diffèrent selon les cas. Cette discrimination dans le taux d'augmentation peut être un indice de prise en considération la performance du

salarié. Cependant, nous ne pouvons pas accorder la note entière à cause du manque des informations.

→ *Sous-thème 2 (relatif à l'hypothèse 2b) : mesurer la promotion basée sur le mérite (3/5)*

Sur ce volet aussi les données sont malheureusement très pauvres. Le DRH déclare que sa société a recours à la promotion interne en premier lieu. Néanmoins, encore une fois, nous n'avons pas d'éléments permettant de savoir selon quels critères ces promotions sont faites.

→ *Sous thème 3 (relatif à l'hypothèse 2c) : mesurer la communication interne (3/5)*

A l'exception de l'affichage et les réunions de direction, notre interviewé n'a pas évoqué d'autres outils de communications pratiqués au sein de sa société. Bien entendu, nous pouvons imaginer d'autres moyens de communication, mais le non renseignement suffisant de la part du DRH peut induire une pratique de communication interne moyenne.

8.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (5/5)

A partir des données récoltées sur le cas SERMP, nous pouvons conclure que celle-ci est arrivée à achever les étapes de la capacité d'absorption. Elle est totalement indépendante au niveau du processus de fabrication, elle ne reçoit qu'occasionnellement des indications concernant les modalités techniques de production de telle ou telle pièce. Concernant le management et les moyens d'atteindre les résultats, la filiale jouit d'une grande marge de liberté, sachant que le directeur est tenu de rendre compte au groupe des résultats annuels, en particulier le chiffre d'affaires. "...pour l'étude et la réalisation des pièces nous sommes totalement indépendants du groupe...".

Le développement qu'a connu la société en termes de capacités depuis sa création (de quelques machines en 1996, à une usine de 3 300 m² couverts actuellement, abritant des centres d'usinage numériques dotés des dernières technologies), ainsi que l'indépendance totale vis-à-vis du partenaire (aucun expatrié étranger sauf le directeur général) sont des indices d'une capacité d'absorption réussie et un transfert de connaissance complet.

9. Le cas Segaplast Maroc

- Capital : 300.000 euros
- Chiffre d'affaires : 3 millions d'euros
- Effectif : 67
- Activités : transformation de matières plastiques, tampographie, soudure : automobile, électricité, équipement pneumatique et hydraulique, aéronautique.

9.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (4/5)

Le niveau d'éducation minimum des opérateurs est le niveau Bac, pour les cadres, Bac+4. La société veut encore augmenter le niveau des compétences. Nous pensons que le niveau d'éducation n'est pas idéal (entre niveau Bac et Ba+4). En plus la volonté de la société d'élever le niveau des compétences est une bonne intention, mais cela donne l'impression que le degré des compétences internes n'est pas irréprochable.

→ Sous-thème 1 : mesurer l'importance des pratiques de la formation (5/5)

La formation est pratiquée d'une façon très conséquente ; d'abord, le budget de formation est de 5% de la masse salariale brute (0.78% du CA) ; ensuite, le plan de formation est établi à partir des besoins en formation exprimés par les salariés eux-mêmes, avec le pilotage du service RH ; enfin, les domaines de formation sont polyvalents (technique et technologie, management, informatique, langue, sécurité, etc.). L'entreprise recourt à des sources internes (réunions de formation avec la

société mère, système ERP) et externes (cabinet de formation spécialisés). Ce sont des éléments attestant des bonnes pratiques de formation au sein de la société Segaplast.

→ *Sous-thème 2 : mesurer l'importance des pratiques de l'évaluation (5/5)*

Outre l'évaluation à chaud (tout de suite après de la période de formation), et à froid (au bout de trois mois de la fin de la période de formation), la société applique une évaluation annuelle à destination de l'ensemble de son personnel, à travers un entretien d'évaluation. Les opérateurs sont évalués par leurs chefs de service, et les cadres par le directeur général. Le référentiel d'évaluation est divisé en deux parties : une partie porte sur l'attitude du personnel et son comportement au sein de la société, l'autre partie évalue le côté technique et la compétence chez le salarié. Pour ce volet, nous pouvons affirmer que les indices d'évaluation cités par la DRH (l'autonomie du salarié dans son poste de travail, la ponctualité, l'assiduité et la rigueur, la capacité de travail en groupe, le niveau de compétence, le degré de maîtrise du travail, le degré de réalisation des tâches principales, les informations et connaissances techniques, le gain de compétences) prennent en considération la performance et la compétence des employés.

9.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (5/5)

Pour la DRH de Segaplast, la GRH comporte deux volets : le volet administratif et le volet de la motivation. Elle poursuit que le plan stratégique 2010/2012 repose sur la motivation du personnel. Les mesures engagées dans ce sens sont de taille (voire la liste des avantages sociaux dans la transcription de l'entretien). La société fournit un cadre de travail différent de celui existant dans la majorité des entreprises marocaines. Notre interlocutrice affirme que son personnel est satisfait, le taux du turnover est de 0%.

→ Sous-thème 1 (relatif à l'hypothèse 2a) : mesurer la rémunération basée sur la performance (5/5)

Les employés ayant un diplôme de Bac+2 sont rémunérés 3500 DH ; Ce salaire est légèrement supérieur à celui perçu par les employés ayant le même niveau dans d'autres sociétés. Par ailleurs, les collaborateurs de Segaplast perçoivent des primes de fin d'année et des augmentations de salaire suite aux résultats de l'évaluation, et en fonction de la qualité de travail du salarié et sa progression sur son poste. Nous pouvons ainsi observer que Segaplast tient en compte de la performance dans son système de rémunération.

→ Sous-thème 2 (relatif à l'hypothèse 2b) : mesurer la promotion basée sur le mérite (5/5)

La responsable RH affirme que les promotions sont accordées suite aux résultats de l'évaluation et en fonction de la perception de la qualité du travail de l'employé, de sa progression sur son poste de travail et de sa participation dans l'amélioration du système de fonctionnement de son poste et de l'entreprise en général. Ces informations renvoient à une prise en considération du mérite dans la promotion.

→ Sous thème 3 (relatif à l'hypothèse 2c) : mesurer la communication interne (5/5)

La filiale marocaine communique beaucoup avec son partenaire hôte. Par ailleurs, d'autres moyens de communication sont pratiqués au sein de l'entreprise : l'affichage (en français), la messagerie électronique, et les réunions inter et intra fonctions. Ainsi, l'état de la communication est satisfaisant.

9.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (4/5)

Il existe une volonté d'innovation et de développement exprimée par la direction de la filiale. Cette dernière veut aller au-delà de l'injection technique de plastique pour développer l'assemblage de pièces plastiques. La capacité d'absorption telle que nous l'avons définie se résume à cela (ne pas se contenter d'imiter son partenaire, mais de développer des capacités d'innovation).

Néanmoins, pour le moment, la filiale n'est pas encore autonome dans son processus de production, cela apparaît à travers les mesures d'assistance dont l'objectif de continuer le transfert de savoir faire. Ces mesures sont : la visite des comités d'assistance et de conseil sur la qualité, l'audit interne, les comptes rendus et les réunions par vidéoconférence. C'est un encadrement qui touche le cœur de métier de la filiale (processus de production) ainsi que les aspects de management (finance, GRH, etc.). En contre partie de cette assistance, la filiale paye des « frais de gestion » ou « *management fees* ».

A partir de ces constatations, nous allons déduire que la société Segoplast Maroc est sur la voie d'acquérir une capacité d'absorption. Le métier de base (l'injection des matières liquides pour les transformer en matières plastiques) est complètement maîtrisé. En revanche, le passage à l'assemblage des pièces plastiques est en train de se construire. Finalement nous ne pouvons pas attribuer une note entière (5/5) à cause des nombreuses formes d'encadrement ; nous avons défini ces derniers comme des aspects de dépendance vis-à-vis du partenaire.

10. Le cas AML Microtechnique Maroc

- Capital : 300.000 euros
- Chiffre d'affaires : 800.000 euros
- Effectif : 25 personnes (4 cadres, 15 techniciens, 6 ouvrières)
- Activités : Sous-traitance mécanique, métallurgique, électronique. Défense, Espace, Télécommunications. Conception et réalisation de composants passifs

pour les hyperfréquences. Etude et réalisation de boîtiers et échangeurs thermiques utilisés dans la gestion thermique, des composants électroniques de puissances.

10.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (5/5)

Le niveau des compétences au sein d'AML Maroc est satisfaisant. Nous avons pu observer cela dans le discours du dirigeant pendant l'entretien et la visite d'ateliers. Par ailleurs, le dirigeant recrute auprès des universités et les établissements de formation appartenant à l'OFPPT, et évite l'ANAPEC parce qu'il considère qu'elle n'offre pas des salariés compétents.

→ Sous-thème 1 : mesurer l'importance des pratiques de la formation (5/5)

La société fait recours à des cabinets de formation marocains pour former le personnel dans tous les domaines, techniques et managériaux. En outre, l'entreprise reçoit des salariés de la part du partenaire français dans l'objectif de former le personnel. La formation est donc essentiellement externe, par alternance et par compagnonnage. Ce sont des notions des pratiques de formation moderne et adaptées à l'activité de la société (à la fois manuelle et technologique).

→ Sous-thème 2 : mesurer l'importance des pratiques de l'évaluation de la performance/compétence (4/5)

L'entreprise ne pratique pas une évaluation formelle et systématique des compétences, mais une évaluation annuelle et quasi formalisée de la performance. La société est sur la voie de formaliser ses pratiques d'évaluation.

10.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (5/5)

Le discours du dirigeant donne l'impression qu'il est confiant dans la motivation de ses collaborateurs. Il insiste sur le fait que la direction doit prendre des mesures de motivation (concernant la rémunération, les conditions de travail et le respect). Les employés en effet, seront incités à travailler dans le sens des objectifs de leur entreprise. La société AML a effectivement engagé des mesures de motivation, et pendant notre visite d'ateliers nous avons pu constater que le personnel est, généralement, en état de motivation.

→ Sous-thème 1 (relatif à l'hypothèse 2a) : mesurer la rémunération basée sur la performance (5/5)

Les salaires sont calculés sur la base de la référence syndicale. Les augmentations des salaires se font en fonction de la compétence, et en fonction du dévouement de l'employé envers l'entreprise. Les expressions du dirigeant sur ce sujet sont suffisamment riches pour conclure que la performance est tenue en considération dans le système de rémunération.

→ Sous-thème 2 (relatif à l'hypothèse 2b) : mesurer la promotion basée sur le mérite (5/5)

La société met l'accent sur le savoir être du salarié dans sa politique de promotion. Les critères sont : l'assiduité, le comportement et la compétence.

→ Sous thème 3 (relatif à l'hypothèse 2c) : mesurer la communication interne (5/5)

Outre les moyens classiques de communication (réunions et affichage), le dirigeant procède à des moyens de communication innovants et efficaces : le bonjour tous les matins à tout le personnel et le système des cartons jaunes et rouges (pour aviser ses employés de leurs erreurs le directeur a choisi une technique inspirée du

football et adaptée à la nature jeune et dynamique de son effectif : deux cartons jaunes = un carton rouge, ce dernier signifie une convocation au bureau du directeur pour mettre le point sur l'avenir du salarié concerné). Nous avons constaté que pour communiquer avec ses salariés le responsable d'AML n'exclut aucun moyen, qu'il soit formel ou informel. Par ailleurs, la communication est également personnelle, les salariés ne sont pas nombreux, c'est une opportunité pour le dirigeant de tisser des relations personnelles avec chacun de ses collaborateurs, y compris les opérateurs. Nous avons pu constater cela pendant la visite d'ateliers.

10.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (5/5)

Depuis 2007, la société se contentait de reprendre et appliquer minutieusement les consignes du « dossier industriel » envoyé par la société mère. Il contient toutes les informations et les instructions nécessaires pour fabriquer les produits commandés. Cette procédure s'appelle « *built to print* » (Le dossier est monté et finalisé, le fournisseur se contentera de l'imprimer et le mettre en exécution). C'était une forme de transfert de connaissances.

Cependant, à partir de 2010, et grâce aux efforts des techniciens et des cadres de la filiale, cette dernière est arrivée à constituer elle-même ses propres « documents techniques » concernant les produits à fabriquer, indépendamment du partenaire français. C'est la procédure « *full spécification* ». Le directeur d'AML Maroc affirme que c'est un progrès considérable. La filiale fabrique pratiquement les mêmes produits que son partenaire hôte.

III. Analyse du cas de la société 100% marocaine : le cas Excelsa Techniques Composites

- Capital : 500.000 euros
- Chiffre d'affaires : 4 millions d'euros
- Effectif : 60
- Activités : fabrication de produits en composite, chaudronnerie, tôlerie, bois - peinture industrielle poudre électrostatique et liquide. Commercialisation de produits aéronautiques.

1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (3/5)

Tout le personnel ne lit pas le français. Le niveau d'éducation moyen des opérateurs est le CAP (Collège + 2 ans de l'OFPPPT). Quant aux cadres, le niveau moyen est Bac+4. Par ailleurs, la polyvalence des salariés dictée par la diversité et l'incohérence des activités de la société pose un sérieux problème quant à la nature des compétences réelles des employés (qu'est ce qu'ils savent faire exactement ? Et quel est leur savoir faire ?)

→ Sous-thème 1 : mesurer l'importance des pratiques de formation (3/5)

Le vice président de la société reconnaît un problème de formation focalisée sur des activités précises. Dans le cadre de la diversité des activités de la société, le personnel exécute des tâches relevant de plusieurs domaines, dont l'aéronautique qui est un domaine très sensible. Par ailleurs, la société a ressenti l'importance de procéder à la formation pendant sa quête des marchés dans l'aéronautique, la plupart des marchés nécessitent des certifications qualité.

Néanmoins, malgré la reconnaissance de l'exigence de la formation, nous n'avons pas relevé des indicateurs des pratiques réelles de la société dans ce sens. A l'exception de la déclaration que le processus de formation est piloté par le

responsable de qualité, aucun autre indice ne révèle dans quelle mesure la société Excelsa pratique de la formation. La direction estime que les cabinets de formation marocains ne sont pas compétents, et les formateurs français sont chers !

→ *Sous-thème 2 : mesurer l'importance des pratiques de l'évaluation de la performance/compétence (4/5)*

L'évaluation est pratiquée annuellement, et pour tout le personnel. Les critères d'évaluation portent sur des thèmes tels que: le savoir faire, le savoir être, la sécurité et l'hygiène, etc. Ces critères évaluent la compétence, nous pouvons imaginer que d'autres items sont retenus pour évaluer la performance. Néanmoins, les informations sur ce thème ne sont pas suffisantes pour conclure que l'évaluation de la performance/compétence est adéquatement pratiquée à Excelsa.

2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (4/5)

Le taux du *turnover* est élevé. Cependant, il faut prendre en considération le déménagement vers le nouveau site à Bouskoura, et la distance entre celui-ci et Casablanca. Selon le responsable d'Excelsa, les employés qui sont restés après le déménagement sont des fidèles à la société, qui ont plusieurs années d'expérience. Ce sont le vrai capital de la société (nous comprenons pourquoi le responsable affirme que sa société cultive du capital humain plutôt que de la GRH). Par ailleurs, le responsable d'Excelsa atteste que son personnel se comporte plutôt bien.

→ *Sous-thème 1 (relatif à l'hypothèse 2a) : mesurer la rémunération basée sur la performance (3/5)*

La base du salaire est calculée selon le profil et le degré de l'expérience. Il n'existe pas de primes au rendement, les seules primes qui existent sont relatives aux heures supplémentaires et le travail de nuit, ainsi qu'une prime récompensant le travail le plus innovant. Des augmentations de salaire sont envisageables si les résultats de l'évaluation sont satisfaisants. Ces deux derniers indices reflètent une

leur de prise en considération de la performance dans la rémunération, ce qui n'est pas suffisant pour une société qui fait face à des défis de certification et de développement d'activités.

→ *Sous-thème 2 (relatif à l'hypothèse 2b) : mesurer la promotion basée sur le mérite (2.5)*

La promotion selon la compétence. C'est tout ce que nous savons à propos de la politique de promotion d'Excelsa. Il est à noter que l'insuffisance des données peut parfois être un indice d'absence ou de manque de bonnes pratiques de GRH. Nous estimons que les interviewés qui ont pris des mesures pour promouvoir la compétence et la motivation de leur personnel ne se contenteront pas de quelques phrases abrégées en réponse à l'état de telle ou telle pratique de GRH dans leur société. En effet, dans certains cas, l'abondance des informations peut être un indice d'une GRH moderne, formelle et structurée, et vice versa.

→ *Sous thème 3 (relatif à l'hypothèse 2c) : mesurer la communication interne (4/5)*

Les indices dont nous disposons concernant le volet de la communication indiquent que celle-ci est plutôt convenablement pratiquée. La société met l'accent davantage sur la communication informelle (visite des ateliers par le *staff* et discussions)

3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle

La société Excelsa ne bénéficie pas d'un transfert de connaissances, ni d'assistance technique de la part de ses partenaires donneurs d'ordre. Si, toutefois, le contrat stipule un transfert de connaissances, ce doit être sur la charge de l'entreprise Excelsa. Cette dernière peut ainsi recevoir des formateurs envoyés par le partenaire, ou envoyer des opérateurs pour recevoir des formations.

Actuellement, les produits fabriqués par la société ne sont pas d'une grande intensité technologique. Or, la direction veut étendre et améliorer la branche aéronautique. Pour cela elle commencera par la maintenance aéronautique pour passer ensuite à la production.

La capacité d'absorption telle que nous l'avons définie ne trouve pas ses aspects dans ce cas. Excelsa n'utilise pas des connaissances extérieures, elle ne fait pas des efforts d'innovation avec l'assistance d'un partenaire. Elle est en revanche complètement indépendante dans sa production à faible technologie et désire par ailleurs se lancer dans la production aéronautique. Pour cela, elle va mettre en place des machines et des manuels de production et développer des compétences en interne.

Nous devons mesurer la capacité d'absorption en tenant en compte de ces éléments. Nous observons que, abstraction faite de la volonté de développer une activité de production aéronautique dans le futur (en s'appuyant essentiellement sur des compétences internes), il n'y a pas d'aspects de capacité d'absorption. Le contenu technologique des produits actuels est faible, et la société n'est pas en situation d'utilisation des connaissances d'origine extérieure, en dépit de ses divers partenariats. Néanmoins, si Excelsa veut bénéficier d'un transfert de connaissances, ce doit être à sa charge.

IV. Analyse des cas des coentreprises

1. le cas Adetel Maroc

- Capital : 260.000 euros
- Chiffre d'affaires : 716.000 euros
- Effectif : 40 (2010)
- Activités : fabrication de cartes électroniques et câblage, R&D, conception logiciel ; Ingénierie et conseils en électronique.

1.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (5/5)

“... le seul témoin du niveau de compétences de nos collaborateurs sont les clients qui sont très satisfaits.. ce sont des clients importants et de renommée.. c'est la preuve que nos produits sont de grande qualité et que le niveau de compétence de notre entreprise est remarquable... ”. Le niveau scolaire des ouvriers est bac+2, et des cadres, bac+5.

→ Sous-thème 1 : mesurer l'importance des pratiques de formation (5/5)

La formation est pratiquée périodiquement et de manière formalisée dans le cadre du plan de formation. Tous les types de formation sont pratiqués, à savoir la formation interne où des échanges de personnel sont effectués avec le groupe, et externe, via des cabinets spécialisés habitués à travailler avec le groupe.

→ Sous-thème 2 : mesurer l'importance des pratiques de l'évaluation de la performance/compétence (4/5)

Selon la DRH, la société a mis en place un système d'évaluation ayant pour but de motiver le personnel. Ce système est basé essentiellement sur un entretien annuel individuel entre le salarié (cadres et middle management) et le directeur général dont l'objectif est de faire le point sur l'ensemble des tâches qui ont été effectuées par le salarié. Le responsable RH élabore le guide d'entretien d'évaluation et envoie une copie au salarié avant son entretien. Nous remarquons alors que l'entreprise pratique un système d'évaluation tourné vers la performance (l'évaluation des tâches). Cependant, l'évaluation n'est pas généralisée à l'ensemble du personnel malgré le faible effectif (40).

1.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (5/5)

Le personnel dispose de quelques avantages sociaux et salariaux. Le résultat est que : *“... généralement nous disposons d'un personnel motivé, nous sommes contents de son rendement..., le personnel se sent au sein de l'entreprise comme chez lui. Le seul problème reste le stress, en cas d'excès de travail, ceci est tout à fait normal et c'est général pour toutes les entreprises...”*

→ Sous-thème 1 (relatif à l'hypothèse 2a) : mesurer la rémunération basée sur la performance (4/5)

Le seul indice à notre disposition pour ce volet est les primes annuelles dont bénéficient les employés selon le degré de réalisation des objectifs et la qualité de travail.

→ Sous-thème 2 (relatif à l'hypothèse 2b) : mesurer la promotion basée sur le mérite (4/5)

Selon la DRH, les résultats des évaluations peuvent déboucher sur des promotions. Ainsi, les opératrices peuvent devenir des animatrices et les cadres ingénieurs deviennent chefs de projet. Ces éléments indiquent que la promotion interne est envisageable au sein d'Adetel Maroc. Néanmoins, nous ne savons pas sur quelle base.

→ Sous thème 3 (relatif à l'hypothèse 2c) : mesurer la communication interne (5/5)

Au sein d'Adetel Maroc, on arrive à communiquer « facilement », via des moyens tels que la messagerie électronique et les contacts directs.

1.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (3/5)

La société assimile les connaissances de son partenaire à l'aide des « documents qualité », qui contiennent la description de la procédure qui devrait être suivie pour la production. Cette procédure fait objet d'un audit interne périodique de la part du groupe. Quand il s'agit des innovations à introduire sur les produits, Adetel Maroc reçoit des détachements d'Adetel Groupe afin de procéder à la formation de la filiale. En revanche, la gestion interne de l'entreprise relève des compétences de la filiale, dans le respect des lignes directives et des objectifs du groupe.

Il s'agit ici des aspects de dépendance vis-à-vis du partenaire. La filiale n'est pas en situation de fabriquer les cartes électroniques, le câblage et les coffrets électroniques, indépendamment de son partenaire hôte. Par conséquent, Adetel Maroc a parcouru la moitié du chemin de la capacité d'absorption.

2. le cas Belectronique

- Capital : 14 millions d'euros
- Chiffre d'affaires : 2,6 millions d'euros
- Effectif : 300
- Activités : sous-traitance pour le câblage des cartes électroniques à forte densité technologique, le câblage filaire et l'assemblage des ensembles ou sous ensembles électromécaniques pour l'aéronautique, le ferroviaire, le pétrole, le médical et l'industriel.

2.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (5/5)

Le niveau d'éducation minimum est le Bac. La société emploie également des ingénieurs et des titulaires de master.

→ *Sous-thème 1 : mesurer l'importance des pratiques de formation (5/5)*

Nous avons trouvé des aspects d'une bonne pratique de formation. Le plan de formation est au service de la réalisation des objectifs stratégiques de la société. Toutes les formes de formation sont envisageables : interne & externe, technique & technologique, en plus de la formation continue. Par ailleurs, l'entreprise encourage son personnel à obtenir de la formation en dehors de ses frontières, et procède au financement des études universitaires de certains employés.

→ *Sous-thème 2 : mesurer l'importance des pratiques de l'évaluation de la performance/compétence (4/5)*

L'évaluation est annuelle et à destination de l'ensemble du personnel, mais elle est informelle. Selon les critères d'évaluation, la direction cherche bien à évaluer chez le personnel, la performance (évolution sur le poste).

2.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (5/5)

L'enquête interne de satisfaction donne 80% du personnel satisfaits. La DRH de la société est conscient de l'importance de l'état de motivation des employés, et travaille dans cette direction.

→ *Sous-thème 1 (relatif à l'hypothèse 2a) : mesurer la rémunération basée sur la performance (5/5)*

“...nous rémunérons le personnel selon sa compétence ; par exemple : nous procédons à l'évaluation du poste et de l'ouvrier pour déterminer son salaire...”. Ce système est basé sur les principes de la méthode Hay (détermination de la rémunération suite à l'évaluation des postes en fonction de leur contribution relative aux objectifs globaux de l'entreprise). En outre, les salariés bénéficient des augmentations de salaire si les résultats de l'évaluation sont positifs, et des primes selon le degré d'atteinte des objectifs.

→ Sous-thème 2 (relatif à l'hypothèse 2b) : mesurer la promotion basée sur le mérite (5/5)

Concernant ce sous-thème, les données sont plus riches, et permettent par conséquent de conclure que la société recourt à la promotion basée sur le mérite. Le verbatim de la DRH contenu dans la transcription de l'entretien est suffisamment renseignant dans ce sens.

→ Sous thème 3 (relatif à l'hypothèse 2c) : mesurer la communication interne (5/5)

Outre les réunions hebdomadaires inter et intra fonctions, les moyens de communication sont conformes à une pratique de communication adéquate. Un élément novateur est le journal interne de la société.

2.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (4/5)

Les dossiers de fabrication pour les produits commandés sont créés à l'intérieur de la société. En revanche, la relation entre celui-ci et son fournisseur est très coopérative. Le partenaire français transmet à son fournisseur toutes les connaissances et le savoir faire qui lui sont nécessaires pour fabriquer des nouveaux produits de grande qualité. Nous avons donc compris que, pour la fabrication des produits actuels, la société est indépendante. Or, lorsqu'il s'agit des innovations et des améliorations, l'assistance du partenaire est indispensable.

L'analyse thématique au cas par cas est ainsi terminée. Cependant, afin de fournir une vision schématisée et récapitulative de l'ensemble de l'analyse, nous présentons dans la page suivante un tableau qui attribue une note sur cinq points à chaque variable correspondante aux thèmes analysés pour chacun des cas (voir tableau 11).

Tableau 10 : récapitulatif de l'analyse thématique⁶⁸

Hypothèses	H1: la compétence des employés		H2: la motivation des employés			H3: la capacité d'absorption
	Formation	Evaluation de la compétence/performance	Rémunération sur la performance	Promotion sur le mérite	Communication interne	
Alpha		5/5	4/5			Utilisation des nouvelles connaissances ; Dépendance vis-à-vis du partenaire ; Capacité d'innovation ; ... La société a réalisé toute les étapes du processus de la capacité d'absorption. La dépendance au partenaire est limitée à certaines procédures de fabrication et des exigences en termes de qualité. * * * * *
	5/5	4/5	5/5	5/5	5/5	
Safsel		5/5	5/5			La capacité d'absorption n'est pas entièrement acquise. Des aspects de dépendance demeurent dans la relation avec le partenaire, surtout sur le plan technique. Néanmoins, une réelle volonté réciproque de transfert complet des connaissances est évoquée et mise en œuvre. * * * * *
	5/5	5/5	4/5	5/5	5/5	
SSM		5/5	3/5			Malgré le caractère technologique de son activité, la société est entièrement autonome dans son exercice. Son système de recrutement et de formation lui assure les compétences nécessaires. L'assistance du partenaire étranger est quasiment nulle. * * * * *
	5/5	4/5	5/5	5/5	4/5	
SES Maroc		5/5	4/5			La société est relativement indépendante, elle s'appuie essentiellement sur ses compétences internes. Cependant, en cas de nécessité des connaissances, indisponibles au sein de la filiale, la société peut recourir à la consultation de la société mère afin d'avoir quelques indications et conseil susceptibles d'aider à la réalisation et/ou l'amélioration du ou des produits. * * * * *
	5/5	4/5	4/5	5/5	5/5	

⁶⁸ Nous avons expliqué la signification des chiffres d'évaluation attribués aux variables, et les motifs de recours à cette technique dans le chapitre 5, section 1, paragraphe 2.

Daléo	5/5	4/5	5/5	5/5	3/5	La société est indépendante dans toutes les étapes du processus de production. Elle ne fait pas objet de supervision de la part de la société mère, sinon, un soutien technique et managérial occasionnel. Néanmoins, les aspects d'innovation n'étaient pas perçus. * * * * *
			5/5	5/5	3/5	
Socaero	2/5	2/5	4/5	4/5	3/5	Aucune capacité d'absorption n'est acquise par la filiale, depuis sa création en 2007, elle pratique toujours la même activité constituée largement en fourniture de main d'œuvre. Deux expatriés permanents et de la documentation produite à l'étranger témoignent que la filiale n'est pas entraînée de devenir autonome. *
			4/5	3/5	3/5	
Smiling	5/5	5/5	3/5	5/5	5/5	Le passage de l'assemblage des connecteurs à l'assemblage des harnais connecteurs témoigne d'un certain niveau de capacité d'absorption. La société est passée par trois étapes dans ce sens. * * * * *
			3/5	5/5	5/5	
Sermp	5/5	5/5	3/5	4/5	3/5	La société a achevé les étapes de la capacité d'absorption. Elle est totalement indépendante au niveau du processus de fabrication. Concernant le management et les moyens d'atteindre les résultats, la filiale jouit d'une grande marge de liberté. * * * * *
			3/5	4/5	3/5	
Segaplast	5/5	4/5	5/5	5/5	4/5	La société est sur la voie d'acquiescer une capacité d'absorption. Le métier de base (l'injection des matières liquides pour les transformer en matières plastiques) est complètement maîtrisé. En revanche, le passage à l'assemblage des pièces plastiques est en train de se construire. La filiale bénéficie de plusieurs formes d'encadrement. * * * * *
			5/5	5/5	4/5	
AML Microtechnique	5/5	5/5	4/5	5/5	5/5	La filiale est passée de la procédure « <i>built to print</i> » à « <i>full specification</i> ». Elle peut désormais fabriquer ses produits indépendamment de l'assistance de la société mère. La filiale fabrique pratiquement les mêmes produits que son partenaire hôte. * * * * *

Excelsa	3/5		4/5		Abstraction faite de la volonté de développer une activité de production aéronautique dans le futur, il n'y a pas d'aspects de capacité d'absorption. La société n'est pas en situation d'utilisation des connaissances externes, en dépit de ses divers partenaires. Si en l'occurrence la société veut bénéficier d'un transfert de connaissances, ce doit être à sa charge ! * * *
	3/5	4/5	3/5	2/5	
Adetel Maroc	5/5		5/5		La société assimile les connaissances de son partenaire à l'aide des «documents qualité». Elle fait objet d'audit interne de la part du groupe. Les aspects de dépendance vis-à-vis du partenaire sont manifestes. La filiale n'est pas en mesure de fabriquer les cartes électroniques, le câblage et les coffrets électroniques, indépendamment de son partenaire hôte. Par conséquent, Adetel Maroc a parcouru la moitié du chemin de la capacité d'absorption * * *
	5/5	4/5	4/5	4/5	
Belectronique	5/5		5/5		Pour la fabrication des produits actuels, la société est indépendante. Or, lorsqu'il s'agit des innovations et des améliorations, l'assistance du partenaire est indispensable. * * * *
	5/5	4/5	5/5	5/5	

Chapitre 6 : Analyse transversale des cas

Si l'analyse au cas par cas (appelée aussi analyse individuelle, *single case study*) nous a permis d'observer la réalité de chaque unité de l'échantillon par rapport aux thèmes étudiés, l'analyse transversale (appelée aussi étude comparative ou analyse croisée, *cross-case analysis, multiple-site study*) nous donnera l'opportunité de généraliser les observations à travers plusieurs représentations de ces thèmes (Borman *et alii*, 2006). Cette généralisation se fera suite à une comparaison des cas selon chaque hypothèse et en constatant les contrastes et les similitudes (Eisenhardt, 1989 : 540)⁶⁹.

Cette analyse sera présentée en trois sections, chacune concernera une hypothèse. La section I analysera l'hypothèse 1 (la formation et l'évaluation de la performance et/ou compétence sont positivement liées aux compétences des employés). La section II analysera l'hypothèse 2 (la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite, et la communication interne sont relativement liées à la motivation des employés). La section III analysera l'hypothèse 3 (l'interaction entre les compétences des employés et la motivation augmentera le niveau de transfert des connaissances).

⁶⁹ Le cours de Master 2 en méthodologies qualitatives de monsieur J. Jaussaud nous a été utile dans ce stade, nous lui adressons un grand merci.

I. Analyse de l'hypothèse 1

Afin de générer un maximum d'informations à partir de cette étude, nous allons réaliser cette analyse transversale en quatre titres. Chaque titre essayera d'aller plus en profondeur dans l'analyse. Ainsi, nous constaterons d'abord les premiers résultats en notant les observations qui en découlent (titre 1). Ensuite, nous analyserons l'hypothèse selon les caractéristiques des sociétés : capital, CA, effectif (titre 2). En un troisième temps, nous effectuerons une analyse comparative des pratiques liées à la compétence (titre 3). Les conclusions découlant de l'ensemble de ces analyses seront développées dans le titre 4.

1. Résultats et premières remarques

Trions sur la variable « compétence » :

	Formation	Evaluation de la compétence/performance	La compétence des employés
Safsel	5	5	5
SSM	5	4	5
SES Maroc	5	4	5
AML Microtechnique	5	4	5
Adetel Maroc	5	4	5
Belectronique	5	4	5
Sermp	5	3	5
Alpha	5	4	5
Smiling	5	3	5
Daléo	5	5	4
Segaplast	5	5	4
Excelsa	3	4	3
Socaero	2	4	2
	60	53	58

Nous faisons les constatations suivantes :

- 1) Une relation existe entre l'importance de la formation et l'évaluation d'un côté, et la compétence de l'autre. **Ceci permet de valider l'hypothèse 1.**
- 2) La moyenne de la variable « compétence » est de $4,5/5 = 58/13$. Le niveau moyen des compétences est plutôt bon.
- 3) La formation est convenablement pratiquée dans 85% des cas (ayant 5/5) ; La formation reste la pratique de base de la fonction RH, en particulier dans un domaine où les exigences en termes de qualité sont élevées.
- 4) La formation est une condition nécessaire pour la compétence (il n'y a pas de compétence sans la formation). Par contre elle n'est pas suffisante (il peut y avoir une bonne formation sans qu'il y est compétence).
- 5) La formation est une variable déterminante dans 84% des cas (on retrouve la même valeur de la formation dans la compétence).
- 6) L'évaluation est moins bien développée que la formation: 23% des sociétés ont une note 5/5, 61% ont une note de 4/5, et 15% ont une note de 3/5 ;
- 7) L'évaluation toute seule n'est déterminante dans aucun cas.
- 8) Les entreprises appartenant au groupe Safran ont le même niveau de compétence (Safsel, SSM et SES).
- 9) Les sociétés appartenant au groupe Daher (Daléo et Socaero) sont complètement différentes, sur toutes les variables. La première devance largement la deuxième, ceci s'explique naturellement par la différence dans la concentration technologique dans leurs activités respectives.
- 10) La seule société 100% marocaine (Excelsa) affiche de faibles performances.

2. Analyse selon les caractéristiques des cas

Procédons maintenant à l'analyse de l'hypothèse selon les caractéristiques de chaque cas ; Pour cela, nous allons rappeler les données concernant les sociétés de l'échantillon selon les résultats de la compétence dans le tableau suivant (tableau 11).

Nous observons que les sociétés peuvent être divisées en deux groupes :

Premier groupe des sociétés : regroupant les cas depuis Safsel jusqu'à Smiling. Ce groupe de sociétés affiche des niveaux de compétence élevés (entre 4/5 et 5/5).

Deuxième groupe des sociétés : regroupant les sociétés Excelsa et Socaero, ayant pour caractéristiques des niveaux de compétence faibles.

Des remarques importantes découlent de ce découpage :

- 1) Ni la nature de l'entreprise (structure du capital), ni l'importance du chiffre d'affaires, ni le nombre de l'effectif, ne jouent un rôle dans la détermination du niveau des compétences. Ce dernier est donc indépendant de ces trois données. Nous constatons par exemple le cas AML Microtechnique, une société composée de 25 personnes et réalise 800.000 € de CA, mais en revanche, elle affiche de bons résultats au niveau de la formation et la compétence globale ; même constat pour Adetel et Segaplast.
- 2) Les deux cas de deuxième groupe ont un élément en commun, il s'agit de la faible teneur en technologie dans leurs activités. Excelsa pratique des métiers incohérents, faiblement technologiques, elle n'est pas vraiment dans l'aéronautique, elle fait simplement de la maintenance aéronautique. Quant à Socaero, c'est un « atelier déporté » d'assemblage métallique, dont l'activité est - selon le directeur du site - de percer un trou et le reboucher.

Tableau 11 : analyse de l'hypothèse 1 selon les dimensions des sociétés

	Effectif	CA en M€	Structure du capital	Activité dans l'aéronautique	Formation	Evaluation	La compétence
premier groupe des sociétés	Safsel	400	100% étranger	Assemblage de composants de nacelles et fabrication de pièces en composites.	5	5	5
	SSM	130	100% étranger	Développement et maintenance en condition opérationnelle de logiciels dans le domaine des technologies de l'information. Développement des systèmes de l'identification et l'authentification biométrique.	5	4	5
	SES Maroc	400	100% étranger	Bureau d'études en aéronautique, Calcul et Conception mécanique.	5	4	5
	AML Microtechnique	25	100% étranger	Sous-traitance mécanique, métallurgique, électronique, Défense, Espace, Télécommunications. Conception et réalisation de composants passifs pour les hyperfréquences. Etude et réalisation de boîtiers et échangeurs thermiques utilisés dans la gestion thermique, des composants électroniques de puissances.	5	4	5
	Adetel Maroc	40	75% français, 25% marocain	R&D, conception logiciel, Ingénieur Conseil dans le secteur électronique, Fabrication de carte électronique et câblage.	5	4	5

	Belectronique	300	2,6	75% marocain, 25% français	Sous-traitance pour le câblage des cartes électroniques à forte densité technologique, le câblage filaire et l'assemblage des ensembles ou sous ensembles électromécanique pour l'aéronautique ; le ferroviaire, le pétrole, le médical et l'industriel.	5	4	5
	Sermp	102	6	100% étranger	Réalisation de pièces et ensembles mécaniques pour l'aéronautique.	5	3	5
	Alpha	> 300	21	100% étranger	Fabrication et assemblage d'éléments aéronautiques: aérostructures métalliques et composites, aménagements intérieurs, maintenance d'équipements, engineering et support clients.	5	4	5
	Smiling	360	4	100% étranger	Assemblage des connecteurs pour applications aérospatiales, industrielles et militaire.	5	3	5
	Daléo	400		100% étranger	Fabrication de sous-ensembles aéronautiques : conduits de conditionnement d'air, carénages, sous-ensembles structureaux.	5	5	3
	Segaplast	67	3	100% étranger	Transformation de matières plastiques, tamographie, soudure. Automobile. Electricité. Equipement pneumatique et hydraulique. Aéronautique.	5	5	4
deuxième groupe des sociétés	Socairo	72	1,2	100% étranger	Assemblage d'aérostructures métalliques.	2	4	2
	Excelsa	60	4	100% marocain	Fabrication de produits en Composite.	3	4	3

- 3) Les cas du premier groupe pratiquent des activités basées sur la fabrication et/ou la production, c'est-à-dire la transformation des matières premières en produits finis. Nous y trouvons un réel processus de conception et mise en transformation industrielle. A noter la différence des cas SES (50% ingénieurs) et SSM (90% ingénieurs) qui sont des sociétés de haute technologie informatique, leurs productions sont en effet, principalement virtuelles.

3. Analyse comparative des pratiques liées à la compétence

Nous effectuerons à présent une analyse comparative plus en détail des variables liées à la compétence des employés. Ainsi, sur la base de la transcription des entretiens et de l'analyse au cas par cas, nous établissons le tableau suivant (tableau 12) :

3.1. Concernant les pratiques de la formation (chez le premier groupe des sociétés) :

- 1) Toutes les sociétés pratiquent la formation interne et externe :

La formation interne : elle se déroule en formation théorique en salle, suivie d'une formation pratique sur le poste (compagnonnage). Daléo dispose d'une école de formation interne. D'autres sociétés ont fait recours à des centres de formation universitaires (SES et SSM), c'est une formation par alternance.

La formation externe : principalement en provenance du partenaire, sous formes de stage de formation (par immersion) et réception des formateurs du partenaire.

- 2) Les sociétés Safsel, Alpha, Segaplast attestent avoir recourir massivement à la formation afin d'augmenter le niveau des compétences.

Tableau 12 : Analyse comparative des pratiques liées à la compétence

		Formation		Evaluation		La compétence	
premier groupe des sociétés	Safsel	recours massif à la formation interne, externe et continue ; plan de formation émergent; flux de formation par le partenaire; formation par compagnonnage; focalisée sur le cœur de métier	5	formalisée; généralisée; objectifs de performance et d'efficacité; entretiens individuels pour la fonction support	5	opérateurs: bac à bac+2	5
	SSM	Formation par immersion; formation pré-embauche; par alternance; formation externe	5	formalisée et généralisée deux fois par an; objectifs de performance, et de développement	4	130 personnes (90% ingénieurs)	5
	SES Maroc	focalisée sur le cœur de métier; formation interne et externe, par alternance et continue; plan de formation émergent	5	annuelle et généralisée	4	400 personnes (50% ingénieurs et docteurs, 50% techniciens).	5
	AML Microtechnique	formation externe, par alternance et par compagnonnage; flux de formation par le partenaire,	5	annuelle et quasi formalisée portant sur la performance; le système d'évaluation a pour but de motiver le personnel	4	"...le marocain a une soif d'apprendre, il a une capacité d'apprentissage supérieur que les chinois... ; Les marocains ont des mais intelligentes..."	5
	Adetel Maroc	formation interne et externe; flux de formation par le partenaire;	5	annuelle, formalisée, non généralisée	4	opérateurs: bac+2; Cadres: bac+4; "...le niveau de compétence de notre entreprise est remarquable..."	5
	Belectronique	interne & externe, technique & technologique, formation continue.	5	annuelle, généralisée, informelle; critères de performance	4	opérateurs: bac+2; Cadres: bac+4	5

	Sermp	formation interne et externe; flux de formation par le partenaire; pilotage par le service méthode	5	processus d'évaluation porte sur le mérite, la compétence et le poids de travail	3	opérateurs: bac+2; Cadres: bac+4; Niveau des compétences élevé grâce au système de recrutement	5
	Alpha	recour massif à la formation interne, externe et continue ; plan de formation émergent; flux de formation par le partenaire	5	formalisée; non généralisée; objectifs de performance	4	opérateurs: bac à bac+2; Cadres: bac+4	5
	Smiling	formation interne et externe, théorique et sur poste; flux de formation par le partenaire	5	formalisée, non généralisée	3	opérateur: bac à bac+2; cadres: bac+4 à 5; Très bon niveau de compétence grâce à la qualité de l'encadrement	5
	Daléo	école de formation interne; formation externe; formation continue	5	formalisée, annuelle et généralisée; objectifs d'évaluation différents selon les niveaux hiérarchiques	5	opérateurs: 3ème+dextérité manuelle ; Chefs d'équipes: bac+3 (incompétence) ; Cadres: bac+5 ;	4
	Segaplast	la formation =5% de la masse salariale; plan de formation émergent; formation interne et externe; domaines de formation polyvalents	5	formelle, annuelle et généralisée; entretien d'évaluation; référentiel: savoir vivre+savoir faire	5	opérateur: niveau bac; Cadres: bac+4; "...nous voulons augmenter le niveau des compétences..."	4
deuxième groupe des sociétés	Excelsa	processus de formation piloté par le responsable de qualité	3	annuelle et généralisée; référentiel: savoir faire+savoir être	4	opérateurs: CAP; Cadres: bac+4	3
	Socaero	formation continue, mais très basique	2	évaluation technique, référentiel de rendement	4	niveau d'éducation moyen: CAP; Niveau des compétences faible	2

- 3) Le plan de formation est souvent un plan émergent, c'est-à-dire, établi sur la base du recensement des besoins en formation des bénéficiaires des différents services. Dans la majorité des cas, le contenu du plan de formation est technique, c'est-à-dire orienté vers l'accomplissement des tâches précises et ciblées des collaborateurs. En revanche, Sgaplast et Belectronique forment leur personnel dans des domaines divers (management, langues, informatiques, sécurité...).

3.2. Concernant les pratiques de la formation (chez les deux groupes de société)

- 1) 53% des sociétés pratiquent une évaluation généralisée à tout le personnel (opérateurs+cadres).
- 2) 53% des sociétés pratiquent une évaluation formalisée, c'est-à-dire sur la base d'un support écrit et un entretien d'évaluation.
- 3) Pour la plupart des sociétés, le processus d'évaluation porte sur le rendement et la performance des salariés, mais également sur leur savoir être. Ce dernier constat est important, car, il reflète à quel point les sociétés marocaines intègrent dans leurs référentiels d'évaluation des critères de comportement et attitudes sur les lieux de travail (sociabilité, communicabilité, transparence, etc.).

3.3. Concernant la variable dépendante « la compétence »

- 1) 33% des sociétés ont le niveau d'éducation moyen des opérateurs inférieur au bac.
- 2) 66% des sociétés ont le niveau d'éducation moyen des opérateurs entre bac et bac+2.
- 3) 88% des sociétés ont un niveau d'éducation moyen des cadres de bac+4.
- 4) Les cas SSM et SES sont isolés, car ils opèrent dans un domaine de haute technologie. Le niveau des compétences est par conséquent très élevé.

4. Conclusions générales autour de l'hypothèse 1

Finalelement, si les résultats permettent de valider l'hypothèse 1, il faut cependant tenir en considération les conclusions suivantes...

La formation influence la compétence plus que l'évaluation. « Cela indique que l'investissement dans les pratiques de GRH (par exemple, formation) visant directement à développer et à améliorer les compétences de la main-d'œuvre ont un effet plus important sur la capacité des employés que les pratiques indirectes ou à long terme telles que l'évaluation de la performance et la compétence » (Minbaeva *et alii*, 2003 : 596)

- 1) Il n'y a pas de rapport entre les dimensions des entreprises (structure du capital, chiffre d'affaires et effectif) et le niveau des compétences.
- 2) Le facteur déterminant dans le niveau des compétences est l'intensité technologique dans les activités des entreprises, ainsi que la nature productrice et transformatrice de ces activités.
- 3) La formation est pratiquée en interne (formation théorique et pratique, compagnonnage, et par alternance), et en externe, essentiellement par l'assistance du partenaire étranger.

Finalelement, ces résultats corroborent ceux de qui nous avons emprunté le modèle et les hypothèses à savoir Minbaeva *et alii* (2003). Ainsi ces derniers ont trouvé une relation positive entre la formation et l'évaluation de la performance/compétence d'un côté et le niveau des compétences des employés. Ils notent que « la formation a une relation significative avec la compétence (degré de signification $P < 0.01$), l'effet de l'évaluation de la performance sur la compétence des employés est marginalement significatif ($P < 0.1$) » (p. 596).

II. Analyse de l'hypothèse 2

1. Résultats et premières remarques

Trions sur la variable « motivation » :

	Rémunération sur la performance	Promotion sur le mérite	Communication interne	la motivation des employés
Safsel	4	5	5	5
Segaplast	5	4	4	5
AML Microtechnique	5	5	5	5
Adetel Maroc	4	4	5	5
Belectronique	5	5	5	5
Alpha	5	5	5	4
SES Maroc	4	5	5	4
Smiling	5	5	5	4
Sermp	4	3	3	4
Excelsa	3	2	4	4
SSM	5	5	4	3
Daléo	5	5	3	3
Socaéro	4	3	3	3
	57	56	56	54

Nous faisons les constatations suivantes :

- 1) La relation entre la rémunération sur la performance, la promotion sur le mérite et la communication interne d'un côté et la motivation des employés de l'autre côté n'est pas évidente.
- 2) Néanmoins, les variables de la communication interne et la rémunération entretiennent séparément des relations avec la motivation. Ainsi, le rapport entre

cette dernière et la communication interne est très manifeste, moins avec la rémunération, et inexistant avec la promotion interne.

- 3) Nous trouvons de bonnes performances des trois variables mais sans motivation (exemple : Alpha, SES, Smiling, SSM, Daléo). En contre partie, nous trouvons un bon état de motivation avec des variables explicatives moins performantes (exemple : Segaplsat, Adetel).
- 4) Aucune variable des trois n'est déterminante à elle seule.
- 5) Le niveau moyen de la motivation de l'échantillon est de $4.1/5 = 54/13$.
- 6) Des sociétés appartenant à des groupes internationaux de renommée sont en bas du tableau (Daléo, SSM). En contrepartie des sociétés en partenariat avec des groupes moins connus sont en haut du tableau (Segaplast, AML Microtechnologie, Adetel, Belectronique).
- 7) Les sociétés du groupe Safran (Safsel, SES, SSM) sont différents au niveau de la motivation (Safsel : $5/5$; SSM : $3/5$).
- 8) Les sociétés du groupe Daher (Daléo et Socaéro) affichent les scores de motivation les plus bas.

2. Analyse selon les caractéristiques des cas

Nous établissons le tableau 13 pour l'hypothèse 2. Toutefois, nous n'avons trouvé aucun intérêt à regrouper les sociétés dans des catégories (comme nous avons fait pour la première hypothèse), car, au vu du tableau, il n'y a aucun critère qui peut être défini comme base de distinction entre les sociétés affichant des niveaux de motivations différents.

Tableau 13 : analyse de l'hypothèse 2 selon les dimensions des sociétés

	Effectif	CA en M€	Structure du capital	Activité dans l'aéronautique	Rémunération sur la performance	Promotion sur le mérite	Communication interne	la motivation des employés
Safsel	400	85	100% étranger	Assemblage de composants de nacelles et fabrication de pièces en composites.	4	5	5	5
Segaplast	67	3	100% étranger	Transformation de matières plastiques, tampongraphie, soudure. Automobile. Electricité. Equipement pneumatique et hydraulique. Aéronautique.	5	4	4	5
AML Microtechnique	25	0,8	100% étranger	Sous-traitance mécanique, métallurgique, électronique, Défense, Espace, Télécommunications. Conception et réalisation de composants passifs pour les hyperfréquences. Etude et réalisation de boîtiers et échangeurs thermiques utilisés dans la gestion thermique, des composants électroniques de puissances.	5	5	5	5
Adetel Maroc	40	0,716	75% français, 25% marocain	R&D, conception logiciel, Ingénieur Conseil dans le secteur électronique, Fabrication de cartes électroniques et câblage.	4	4	5	5
Belectronique	300	2,6	75% marocain, 25% français	Sous-traitance pour le câblage des cartes électroniques à forte densité technologique, le câblage filaire et l'assemblage des ensembles ou sous ensembles électromécaniques pour l'aéronautique ; le ferroviaire, le pétrole, le médical et l'industriel.	5	5	5	5
Alpha	> 300	21	100% étranger	Fabrication et assemblage d'éléments aéronautiques: aérostructures métalliques et composites, aménagements intérieurs,	5	5	5	4

SES Maroc	130	4	100% étranger										
Smiling	360	4	100% étranger										
Sermp	102	6	100% étranger										
Excelsa	60	4	100% marocain										
SSM	130	4	100% étranger										
Daléo	400		100% étranger										
Socaéro	72	1,2	100% étranger										

En effet, la motivation dépend des facteurs contingents difficilement saisissables dans un modèle ou une ou une logique de type $Y = a_1 + b_2 + c_3$. En l'occurrence, l'état de motivation des employés est dépendant des facteurs personnels (concernant le salarié seul et/ou son groupe), organisationnels (historique de l'entreprise, activités, *leadership*, ...) et extra organisationnels (Smig, marché de travail, conditions politico- économiques, ...). La déclaration du directeur de la société Smiling confirme ce constat : « la GRH connaît des hauts et des bas, en période de crises, de chute commandes, ou en période de changement, la GRH connaît des difficultés pour gérer la motivation des salariés par exemple ».

C'est -peut être- la raison pour laquelle l'école des relations humaines nous a fourni plusieurs explications de la motivation du personnel, depuis Mayo, E. et l'expérience d'Hawthorne, jusqu'à Herzber, F. et la théorie bi-factorielle, en passant par Maslow, H., Mc Grégor, D., Argyris, C., etc. Une synthèse de ces travaux fait appel à une approche pluraliste de l'état de motivation qui prend en considération l'acteur et son environnement ; Néanmoins, nous croyons que même une telle approche ne saura cerner un comportement humain aussi complexe à comprendre, encore moins, à influencer.

Nous allons illustrer ces résultats par trois exemples de notre recherche, montrant le paradoxe qui peut être observé entre les pratiques de GRH censées motiver le personnel d'un côté et l'état de motivation des derniers de l'autre côté. Cela renvoie finalement à la vanité de vouloir expliquer un état psychologique par des théoriques universelles.

→ Le cas Daléo : dans ce cas nous vérifions que les facteurs de rémunération et de promotion sont parfaits (5/5) ; En outre, les salariés bénéficient de nombreux avantages et des conditions de travail exemplaires. De l'autre côté, le directeur souligne un manque d'envie chez ses collaborateurs. “...ils n'ont pas la fierté, malgré le fait qu'ils participent à la fabrication de beaux avions, tels, l'A380, A320 et A340...”. Nous avons donc perçu que le directeur de Daléo se plaint du manque de motivation de ses collaborateurs. Il y a trois raisons qui expliquent ce problème chez les salariés de Daléo : 1) la forte syndicalisation de la société (les

salariés sont toujours à la recherche de plus d'avantages) ; 2) le faible charisme du leadership (surtout le middle management) ; 3) la concurrence de main d'œuvre qu'a installée la nouvelle usine de Renault à Tanger.

→ Le cas SSM : rappelons que les salariés de SSM sont majoritairement des ingénieurs en informatique (90%), ils bénéficient d'un certain nombre d'avantages sociaux et de très bonnes conditions de travail (atmosphère de travail agréable, architecture de la société, hygiène, climatisation, qualité des matériaux, des primes au rendement, etc. De l'autre côté, nous trouvons un personnel peu motivé et intéressé uniquement par le salaire. Le directeur de la société explique cette attitude par le fait que la plupart des collaborateurs ont eu un parcours scolaire brillant et en même temps appartiennent à des classes sociales modestes, ils cherchent en effet de rentabiliser au maximum leur carrière professionnelle et sortir rapidement de la classe sociale à laquelle ils appartiennent, eux et leurs familles.

Voyons maintenant le cas contraire, c'est-à-dire une société dont les pratiques de GRH supposées influencer la motivation sont mal notées, mais dont l'état de motivation générale est acceptable, c'est l'exemple d'Excelsa.

→ Le cas Excelsa : les notes attribuées à la rémunération, à la promotion, et à la communication sont successivement 3/5, 2.5/5 et 4/5 ; La motivation est notée 4/5. Ce déphasage peut être compris si nous reprenons quelques détails dans l'historique de la société. En effet, la société est assez ancienne et a réalisé un déménagement de site, les personnels qui ont décidé de suivre la société dans son nouveau site malgré l'allongement de la distance, sont les anciens salariés, qualifiés de fidèles à l'entreprise, ils constituent son capital humain. Cette catégorie des employés ne sont pas mécontents de travailler chez Excelsa en dépit du faible management et le manque des initiatives orientées à la motivation.

3. Analyse comparative des pratiques liées à la motivation

Comme nous avons procédé pour l'hypothèse 1, nous effectuerons à présent une analyse comparative plus en détail des variables liées à la motivation des

employés. Ainsi, sur la base de la transcription des entretiens et de l'analyse au cas par cas, nous établissons le tableau 14 en page suivante.

3.1. Concernant les pratiques de rémunération (hypothèse 2a)

1) A l'exception du cas Daléo, nous remarquons une liaison entre la rémunération et l'état de motivation. Un écart d'un point entre la rémunération et la motivation est constaté dans cinq cas. **Nous déduisons que l'hypothèse 2a est donc validée.**

2) Deux sociétés déterminent leurs salaires selon la méthode Hay : Belectronique et SSM. Trois sociétés se basent sur le profil du salarié, le diplôme et l'expérience : SES Maroc, Smiling et Excelsa. Une seule société se base sur la référence syndicale : AML Maroc.

3) Toutes les sociétés accordent des primes annuelles et/ou des augmentations de salaires. Les critères évoqués concernant la valeur des récompenses sont : la compétence, le dévouement, l'implication, la qualité du travail, la réalisation des objectifs, le rendement. De toute façon, les récompenses sont calculées suite aux résultats de l'évaluation.

4) Nous reconnaissons que l'analyse de la politique de rémunération est partiellement délicate, à cause du manque d'information. Nous étions conscient, pendant les entretiens que ce volet est particulièrement sensible, les interviewés se contentaient donc de parler de la partie extra salaire (primes, augmentations, autres avantages) car les salaires dans les sociétés marocaines sont généralement bas⁷⁰ puisque cela est une des sources de leur compétitivité. Nous avons vu précédemment dans cette recherche que, parmi les raisons qui poussent les sociétés étrangères à contracter des alliances avec les pays du sud, l'une est la réduction des coûts liés à la main d'œuvre. Par conséquence, les responsables que nous avons rencontrés étaient souvent réticents à propos de ce sujet.

⁷⁰ A partir du 1er juillet 2011 le Smig horaire a connu une augmentation de 10%, s'établissant ainsi à 11.70 DH (environ 1 €). A noter qu'il passera à 12.24 en juillet 2012. Ces augmentations sont les résultats des rounds du dialogue social entre le gouvernement et les syndicats au Maroc.

Tableau 14 : analyse comparative des pratiques liées à la motivation

	Rémunération sur la performance	Promotion sur le mérite	Communication interne	La motivation des employés
Safsel	4 Augmentations annuelles individuelles des salaires ; Primes annuelles consacrées aux leaders et superviseurs.	5 " ...pour motiver le personnel nous mobilisons le mécanisme de la promotion interne, c'est notre socle de middle management...; Nous cibons des gens dans lesquels on a beaucoup investi en termes de formation, cela a fait qu'ils sont devenus nos chefs d'aujourd'hui et les piliers de notre entreprise..."	5 Formelle & informelle, plusieurs formes de réunion ; Affichage en français.	5 " ...généralement, le climat de travail est très apprécié, il y a une satisfaction générale des clients internes (le personnel) ... pour motiver le personnel nous mobilisons le mécanisme de la promotion interne, c'est notre socle de middle management (...) cela a fait qu'ils sont devenus nos chefs d'aujourd'hui et les piliers de notre entreprise..."
Segaplast	5 Salaires convenables. les collaborateurs perçoivent des primes de fin d'année et des augmentations de salaire suite aux résultats de l'évaluation, et en fonction de la qualité de travail et le degré de progression sur le poste.	4 Les promotions sont accordées suite aux résultats de l'évaluation et en fonction de la perception de la qualité du travail de l'employé, de sa progression sur son poste de travail et de sa participation dans l'amélioration du système de fonctionnement de son poste et de l'entreprise en général. " ...toutes les chefs d'équipes sont des opératrices..."	4 Communication massive avec le partenaire. Communication interne: affichage (en français), messagerie électronique, réunions inter et intra fonctions.	5 " ...le plan stratégique 2010/2012 repose sur la motivation du personnel...". Les mesures engagées dans ce sens sont de taille. " ...le résultat est que le personnel est motivé, le taux du turnover est de 0%..."
AML Microtechnique	5 Les salaires sont calculés sur la base de la référence syndicale ; Les augmentations des salaires se font en fonction de la compétence, et en fonction du dévouement de l'employé envers l'entreprise.	5 La société met l'accent sur le savoir être du salarié dans sa politique de promotion ; Les critères sont : l'assiduité, le comportement et la compétence.	5 Des moyens de communication innovants et efficaces ; Par ailleurs, la communication est très personnalisée, les salariés ne sont pas nombreux, c'est une opportunité pour le dirigeant de tisser des relations personnelles avec chacun de ses collaborateurs y compris les opérateurs.	5 " ... les jeunes (employés) ont compris que nous n'épargnons aucun effort pour créer des conditions de travail optimales pour eux, ceci renvoi la balle à leur camp et les incite à travailler sérieusement et à produire de la qualité...; Je dis à mes employés : l'entreprise c'est vous, vous devez l'approprier..."
Adetel Maroc	4 Les employés bénéficient des primes annuelles selon le degré de réalisation des objectifs et la qualité de travail.	4 Les résultats des évaluations peuvent déboucher sur des promotions. Les opératrices peuvent devenir des animatrices et les cadres ingénieurs deviennent chefs de projet.	5 " ... on arrive à communiquer facilement, via des moyens tels que la messagerie électronique et les contacts directs..."	5 " ... généralement nous disposons d'un personnel motivé, nous sommes contents de son rendement... le personnel se sent au sein de l'entreprise comme chez lui, le seul problème reste le stress, en cas d'excès de travail, ceci est tout à fait normal et c'est général pour toutes les entreprises..."

Bélectronic	Méthode Hay + compétence. En outre, les salariés bénéficient des augmentations de salaire si les résultats de l'évaluation sont positifs, et des primes selon le degré d'atteinte des objectifs.	5	“...la plupart des nouveaux postes créés sont pourvus grâce à la promotion...; S'il y a des besoins en personnel, on se dirige en premier lieu vers le profil interne...; Toutes les chefs d'équipes sont des ex opératrices...; La promotion est basée sur le mérite, les employés qui ont suivis des formations (Master, DESS...) sont prioritaires...”	5	Une pratique de communication adéquate: réunions hebdomadaires inter et intra fonctions. Un élément novateur est le journal interne de la société.	5	L'enquête interne de satisfaction donne 80% du personnel satisfaits. La DRH est conscient de l'importance de l'état de motivation des employés, et travail dans cette direction.	5
Alpha	Le système de rémunération est lié, en partie, aux résultats financiers ; Des primes individuelles et collectives.	5	“...s'il y a des besoins en personnel, on se dirige en premier lieu vers le profil interne...”	5	Formelle & informelle, inter & intra fonctionnelle, et entre les différents niveaux hiérarchiques; Communiqués internes; Notes d'information; E-mails; Affichage en français, relais de communication, images, etc.	5	“...en globalité, les employés se comportent de manière à aider à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Le taux de turnover par contre est élevé, le manque de motivation est traité au cas par cas	4
SES Maroc	Une grille de salaire sur la base du diplôme et de l'expérience professionnelle ; Les salariés bénéficient des primes d'intéressement en fonction du degré d'atteinte des objectifs.	4	Les décisions de promotion se font sur la base de la participation du collaborateur dans l'amélioration de l'environnement de travail de la société, à savoir, le travail en équipe, le partage de savoir et connaissances, le sens de l'écoute, le côté comportemental, etc.	5	Plusieurs formes de réunions, affichage en français, mailing et téléphone ; Contacts directs et communication informelle.	5	“...le personnel est plutôt satisfait ...; On essaye toujours de faire mieux pour motiver davantage le personnel...”	4
Smiling	Les salaires sont attribués en fonction du niveau d'expertise du collaborateur, de sa polyvalence et de son ancienneté. Les augmentations, en fonction de l'implication de l'employé dans son travail. Il est à noter que plus le salarié est promu et/ou augmenté, plus le niveau d'exigence du travail à fournir de sa part est élevé.	5	“...la promotion est basée sur le mérite, les employés qui ont suivis des formations (Master, DESS...) sont prioritaires...”	5	Des expressions de communication moderne : team building, dynamique des groupes, management de proximité, communication informelle.	5	“...on ne peut pas parler d'une motivation permanente des salariés, l'état de motivation est dépendante des changements dans la vie de la société, ...par exemple, pendant les périodes de restructuration on ne peut pas s'attendre à ce que les gens rigolent...; En revanche, on pallie au manque éventuel de motivation par beaucoup de communication...”	4

Serrmp	Des augmentations systématiques de salaire, à l'ensemble du personnel, les taux d'augmentation diffèrent selon les cas.	4	"...nous faisons recours à la promotion interne en premier lieu..."	3	Affichage ; Réunions de direction.	3	"...ils sont toujours motivés..." Les taux de productivité sont respectés, le taux de turnover est moyen, et les salariés n'acceptent pas facilement de changer de société. "...Ceci est le fruit de l'encadrement interne, du salaire, des conditions de travail et des avantages dont ils bénéficient...". Pourtant, la direction RH trouve des difficultés dans la rétention de son personnel.	4
Excelsa	La base du salaire est calculée selon le profil et l'expérience, pas des primes au rendement; Des augmentations de salaire sont envisageables si les résultats de l'évaluation sont satisfaisants.	3	"...la promotion selon la compétence..."	2	La communication est plutôt convenablement pratiquée. La société met l'accent sur la communication informelle et personnalisée (visite des ateliers par le staff et discussions).	4	Le taux du turnover est élevé; Cependant, les employés qui sont restés après le déménagement de site sont des fidèles à la société et qui ont des années d'expérience. "...ce sont le vrai capital de la société..."	4
SSM	La rémunération est liée au profil de poste (méthode Hay) ; Primes annuelles au rendement.	5	"...le principe des cercles et des carrés; ...Le collaborateur est payé pour faire pleinement son travail...; Cependant, pour bénéficier d'une promotion il faut que celui-ci fasse plus que son travail, qu'il ait envie d'évoluer et qu'il se donne les moyens pour atteindre ce but..."	5	La communication se déroule plutôt bien. Des moyens de communication tels que : l'affiche, la messagerie électronique (utilisation massive), les réunions, un news letter. "...malgré cela, quelques collaborateurs peuvent avoir l'impression que le management ne communique pas assez..."	4	"...ils ont un désintérêt total vis-à-vis des conditions de travail...; Sur la pyramide de Maslow, ils sont à la première marche de l'échelle, ils ne s'intéressent qu'aux besoins vitaux..."	3
Daléo	Salaires supérieurs à la moyenne des salaires. Les cadres bénéficient des augmentations sur la base du mérite, et en fonction des résultats de l'évaluation.	5	Les candidatures internes sont analysées eu regard des exigences du poste. La promotion est attribuée sur la base du succès de la personne au sein de la société, ainsi que ses compétences techniques et humaines.	5	"...le niveau de communication interne n'est pas satisfaisant...; On a du mal à passer les messages...il y a un manque de charisme chez les responsables..."	3	"...ils n'ont pas la fierté, malgré le fait qu'ils participent à la fabrication de beaux avions, tels, l'A380, A320 et A340..."; "...Renault nous ont prit les meilleurs opérateurs..."	3
Socaeéro	Salaires dans la moyenne. Des primes de fin d'année selon le rendement et les résultats de l'évaluation.	4	"...les salariés sont incités à travailler quand ils décroissent qu'ils peuvent être promus en cas de vacation de poste..."	3	La communication est plutôt formelle et structurée.	3	"...les salariés sont attachés à l'entreprise parce qu'elle leur offre de l'emploi dont ils ont besoin pour survivre...; On essaye de motiver les salariés pour produire de la qualité et progresser en termes de capacité..."	3

3.2. Concernant les pratiques de la promotion (hypothèse 2b)

- 1) La relation entre la pratique de promotion basée sur le mérite et la motivation globale est moins évidente. L'écart entre les deux variables est très manifeste chez les cas Excelsa, SSM et Daléo (2 points). Pour le reste des cas l'écart à un point est constaté dans cinq cas. **L'hypothèse 2b est en effet non validée.**
- 2) La promotion est pratiquée dans toutes les sociétés, à des degrés différents.
- 3) A l'exception près de Sermp, les sociétés appartenant aux grands groupes internationaux pratiquent une politique de promotion correcte (Safsel, Alpha, SES, SSM, Daléo, Smiling), quant à AML, elle est dans la liste de la bonne politique de promotion tout en étant une PME appartenant à un groupe moins connus qu'Alpha, Safran, Daher, Smiling et Aircelle.
- 4) Plusieurs sociétés ont affirmé, formellement, se diriger vers les profils internes en premier lieu, en cas de besoin de compétence ou en cas de vacation de poste : Alpha, Belectronique, Safsel, Sermp.
- 5) Les critères cités en vue d'une décision de promotion sont : la qualité de travail, la progression sur le poste de travail, la participation dans l'amélioration du système de fonctionnement/environnement de travail, le savoir être (assiduité, comportement, écoute, partage des connaissances, la compétence (technique et humaine), le mérite, le succès de la personne au sein de la société.
- 6) Sur la base de ces critères nous constatons que les sociétés de l'échantillon (dont les pratiques de promotion sont adéquates) mettent l'accent sur des critères d'ordre organisationnel. Le salarié candidat à la promotion doit contribuer aux objectifs généraux de son entité de travail.
- 7) Nous avons beaucoup appris sur le principe de la promotion et son application, grâce aux renseignements des cas SSM et Smiling. En effet, le salarié peut être candidat à une promotion s'il fournit des prestations de travail dépassant celles exigées par la direction dans le cadre de son poste de travail, par exemple,

dépasser le nombre d'articles à produire, les heures de travail, contribution à l'amélioration de l'environnement organisationnel (nouvelles idées, initiatives, échanges d'informations, ...). Les éléments qui se distinguent par des attitudes témoignant de leur dévouement envers l'entreprise sont rapidement repérés en vue d'éventuelles rétributions qui peuvent être sous forme de promotion.

3.3. Concernant les pratiques de la communication interne (hypothèse 2c)

- 1) La relation entre la communication interne et la motivation est remarquable. **Ceci valide l'hypothèse 2c.** En effet, la communication est la variable la plus liée à la motivation avec seulement quatre (4) écarts de un (1) point.
- 2) La communication est convenablement pratiquée (5/5) chez sept (7) sociétés parmi treize (13) que comporte l'échantillon.
- 3) En analysant les moyens de communication pratiqués, nous remarquons une dominance des moyens traditionnels : l'affichage et les réunions. En revanche, la messagerie électronique occupe une place non marginale dans la panoplie des moyens de communication (cinq cas y ont recours).
- 4) La messagerie électronique et les contacts directs (3 cas en ont massivement recours) sont considérés comme des moyens de communication informelle.
- 5) Les sociétés appartenant aux grands groupes ne pratiquent pas forcément une bonne communication. Exemple : Daleo (3/5), SSM (4/5). En revanche, la petite société d'AML pratique une communication efficace et procède à des moyens innovants.

3.4. Concernant la variable dépendante « la motivation »

- 1) Les sociétés de service ont un état de motivation faible (SSM et SES) et souffrent d'un *turnover* important. Ce constat est révélé par de nombreux observateurs de la GRH au Maroc. Le personnel travaillant dans une société dite de service aura le sentiment d'instabilité vue l'activité intangible de son entreprise. En revanche, le

personnel sera plus rassuré en constatant le stock de marchandise et le flux entrant et sortant des matières premières et produits finis, ce qui peut lui procurer un sentiment de stabilité des activités de sa société et en l'occurrence, un grand intérêt perçu de son travail.

- 2) Dans l'ensemble des cas qui n'ont pas réussi la motivation de leurs employés à savoir Socaéro, Daléo et SSM, nous remarquons que les facteurs d'hygiène (selon Herzberg) liés aux facteurs d'environnement de travail sont parfaitement pris en compte (un peu moins chez Socaéro). Cependant, la motivation n'est pas au rendez-vous à cause des facteurs de motivation, notamment une insatisfaction au travail due à une répétitivité des tâches et un manque de communication interne.
- 3) Nous avons remarqué un phénomène de faiblesse du middle management chez une partie des sociétés étudiées. Plusieurs responsables ont manifesté leur insatisfaction de la contribution de leurs chefs d'équipes, chefs d'ateliers, contremaîtres, etc. (exemple d'AML et Daléo). Ce niveau hiérarchique est une fonction cruciale dans les organisations, il reste une liaison entre la direction et les opérateurs, et par conséquent, responsable de la concrétisation des objectifs organisationnel. La communication, le contact et le respect sont des valeurs indispensables chez un middle *manager*. Or, malheureusement, certains interviewés ont évoqué le contraire concernant cette ligne hiérarchique (opacité, arrogance, méfiance...).

III. Analyse de l'hypothèse 3

Trions sur la variable « capacité d'absorption » (voir tableau 15)

- 1) La relation entre la compétence et la motivation des employés d'un côté et le niveau de la capacité d'absorption n'est pas évidente. **Ceci ne valide pas l'hypothèse 3.**
- 2) La capacité d'absorption est plutôt influencée par la compétence que par la motivation des employés.

Tableau 15 : analyse de l'hypothèse 3

	Effectif	CA en M€	Activité dans l'aéronautique	la compétence des employés	la motivation des employés	la capacité d'absorption
Alpha	> 300	21	Fabrication et assemblage d'éléments aéronautiques: aérostructures métalliques et composites, aménagements intérieurs, maintenance d'équipements, engineering et support clients.	5	4	La société a réalisé toute les étapes du processus de la capacité d'absorption. La dépendance au partenaire est limitée à certaines procédures de fabrication et des exigences en termes de qualité
SSM	130	4	Développement et maintenance en condition opérationnelle de logiciels dans le domaine des technologies de l'information. Développement des systèmes de l'identification et l'authentification biométrique.	5	3	Malgré le caractère technologique de son activité, la société est entièrement autonome dans son exercice. Son système de recrutement et de formation lui assure les compétences nécessaires. L'assistance du partenaire étranger est quasiment nulle
SES Maroc	400		Bureau d'études en aéronautique, Calcul et Conception mécanique.	5	4	La société est relativement indépendante, elle s'appuie essentiellement sur ses compétences internes. Cependant, en cas de nécessité des connaissances, indisponibles au sein de la filiale, la société peut recourir à la consultation de la société mère afin d'avoir quelques indications et conseil susceptibles d'aider à la réalisation et/ou l'amélioration du ou des produits
Daléo	400		Fabrication de sous-ensembles aéronautiques : conduits de conditionnement d'air, carénages, sous-ensembles structuraux.	4	3	La société est indépendante dans toutes les étapes du processus de production. Elle ne fait pas objet de supervision de la part de la société mère, sinon, un soutien technique et managérial occasionnel. Néanmoins, les aspects d'innovation n'étaient pas perçus
Smiling	360	4	Assemblage des connecteurs pour applications aérospatiales, industrielles et militaire.	4	4	Le passage de l'assemblage des connecteurs à l'assemblage des harnais connecteurs témoigne d'un certain niveau de capacité d'absorption. La société est passée par trois étapes dans ce sens.
Sermp	102	6	Réalisation de pièces et ensembles mécaniques pour l'aéronautique.	5	4	La société a achevé les étapes de la capacité d'absorption. Elle est totalement indépendante au niveau du processus de fabrication. Concernant le management et les moyens d'atteindre les résultats, la filiale jouit d'une grande marge de liberté
AML Microtechnique	25	0,8	Sous-traitance mécanique, métallurgique, électronique, Défense, Espace, Télécommunications. Conception et réalisation de composants passifs pour les hyperfréquences. Etude et réalisation de boîtiers et échangeurs thermiques utilisés dans la gestion thermique, des composants électroniques de puissances.	5	5	La filiale est passée de la procédure « <i>built to print</i> » à « <i>full specification</i> ». Elle peut désormais fabriquer ses produits indépendamment de l'assistance de la société mère. La filiale fabrique pratiquement les mêmes produits que son partenaire hôte

Safsel	400	85	Assemblage de composants de nacelles et fabrication de pièces en composites.	5	5	4	La capacité d'absorption n'est pas entièrement acquise. Des aspects de dépendance demeurent dans la relation avec le partenaire, surtout sur le plan technique. Néanmoins, une réelle volonté réciproque de transfert complet des connaissances est évoquée et mise en œuvre	4
Segaplast	67	3	Transformation de matières plastiques, tampographie, soudure. Automobile. Electricité. Equipement pneumatique et hydraulique. Aéronautique.	4	5	4	La société est sur la voie d'acquérir une capacité d'absorption. Le métier de base (l'injection des matières liquides pour les transformers en matières plastiques) est complètement maîtrisé ; En revanche, le passage à l'assemblage des pièces plastiques est en train de se construire. La filiale bénéficie de plusieurs formes d'encadrement	4
Belectronique	300	2,6	Sous-traitance pour le câblage des cartes électroniques à forte densité technologique, le câblage filaire et l'assemblage des ensembles ou sous ensembles électromécanique pour l'aéronautique ; le ferroviaire, le pétrole, le médical et l'industriel.	5	5	5	Pour la fabrication des produits actuels, la société est indépendante. Or, lorsqu'il s'agit des innovations et des améliorations, l'assistance du partenaire est indispensable	4
Adetel Maroc	40	0,71 6	R&D, conception logiciel, Ingénieur Conseil dans le secteur électronique, Fabrication de carte électronique et câblage.	5	5	3	La société assimile les connaissances de son partenaire à l'aide des «documents qualité ». Elle fait objet d'audit interne de part du groupe. Les aspects de dépendance vis-à-vis du partenaire sont manifestes, la filiale n'est pas en mesure de fabriquer les cartes électroniques, le câblage et les coffrets électroniques, indépendamment de son partenaire hôte. Par conséquent, Adetel Maroc a parcouru la moitié du chemin de la capacité d'absorption	3
Excelsa	60	4	Fabrication de produits en Composite.	3	4	2	Abstraction faite de la volonté de développer une activité de production aéronautique dans le futur, il n'y a pas d'aspects de capacité d'absorption. La société n'est pas en situation d'utilisation des connaissances externes, en dépit de ses divers partenaires. Si en l'occurrence la société veut bénéficier d'un transfert de connaissances, ce doit être à sa charge	2
Socaéro	72	1,2	Assemblage d'aérostructures métalliques.	2	3	1	Aucune capacité d'absorption n'est acquise par la filiale, depuis sa création en 2007, elle pratique toujours la même activité constituée largement en fourniture de main d'œuvre. Deux expatriés permanents et de la documentation produite à l'étranger témoignent que la filiale n'est pas en train de devenir autonome.	1

- 3) La capacité d'absorption est proportionnelle avec la nature technologique des activités de l'entreprise et de la taille de celle-ci. Les sociétés appartenant aux groupes internationaux (à l'exception de Safsel qui a une note de 4/5 et qui appartient à un grand groupe international et d'AML qui a une note de 5/5 tout en étant filiale d'une PME française) ont réussi à assimiler et exploiter les connaissances en provenance de leurs partenaires étrangers, ceci s'explique par l'importance des moyens déployés par ces derniers en vue de réaliser le transfert de savoir-faire en un minimum de temps dans l'objectif de réduire les coûts.
- 4) Les sociétés dont les activités ne sont pas d'un grand contenu technologique ne sont pas ambitieuses d'enrichir la nature leurs taches et de progresser dans leurs activités en termes de technologie : les cas de Socaéro, Excelsa et Adetel qui ont trois structures capitalistiques différentes ; la première est une filiale 100% du groupe Daher, la seconde est une société 100% marocaine, la troisième est une coentreprise du groupe Adetel.
- 5) Les sociétés qui ont acquis une capacité d'absorption restent tout de même liées à leurs partenaires par des relations d'échanges d'information et de conseils dans les domaines techniques et managériaux.
- 6) Les sociétés qui ont une note de 4/5 de la capacité d'absorption sont cependant sur la voie de devenir complètement indépendantes, en particulier les sociétés Safsel et Segaplast.

Conclusion de la deuxième partie

Durant cette deuxième partie nous avons essayé de tester le modèle de la capacité d'absorption de Minbaeva *et alii* (2003), composé de trois hypothèses, auprès des entreprises marocaines en situation d'alliance stratégique et exerçant dans le secteur de l'industrie aéronautique, cela à travers une démarche qualitative et en utilisant la méthode des cas (**chapitre 4**).

Cette partie contient également l'analyse individuelle des entretiens et des données recueillies. L'analyse s'est effectuée selon les thèmes qui constituent les hypothèses (**chapitre 5**). Cette analyse a été suivie par une autre, transversale, afin de comparer les cas entre en termes de pratiques de GRH et de capacité d'absorption (**chapitre 6**).

Les résultats qui sont apparus de ces analyses ont permis de valider l'hypothèse 1, valider partiellement l'hypothèse 2 et rejeter l'hypothèse 3. Ainsi, concernant la première hypothèse, qui stipule que « en contexte marocain, la formation et l'évaluation de la performance / compétence sont positivement liées aux compétences des employés » nous avons pu constater que la formation est une condition nécessaire pour la compétence des employés mais pas suffisante, l'évaluation étant moins développée, reste cependant une pratique essentielle. Par ailleurs, nous avons relevé que le facteur déterminant dans le niveau des compétences est l'intensité technologique dans les activités des entreprises, ainsi que la nature productrice et transformatrice de ces activités. Concernant l'évaluation, elle porte, chez la plupart des sociétés, sur le rendement et la performance des salariés, mais également sur leur savoir être (attitudes sur les lieux de travail, sociabilité, communicabilité, transparence, etc.).

Concernant la deuxième hypothèse, qui stipule que « en contexte marocain, la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite, et la communication interne sont relativement liées à la motivation des employés », les résultats ont montré que la motivation ne dépend pas des trois variables réunies mais dépend plutôt de la communication interne, moins de la rémunération, alors que la motivation n'entretient aucune relation avec la promotion interne. Ces résultats montrent encore une fois le rôle déterminant que peut avoir la culture d'entreprise basée sur le partage d'information, la délégation de pouvoir et le management de proximité sur l'état de motivation des salariés. Nous avons pu constater que certaines sociétés ont trouvé des moyens innovants afin de communiquer avec leurs salariés (AML et Smiling par exemple). Le salaire semble garder un effet sur le tempérament motivationnel des salariés marocains.

Finalement, l'examen de la troisième hypothèse qui avance que « en contexte marocain, les bonnes pratiques de GRH liées aux compétences et, à la motivation des employés sont positivement liées à la capacité d'absorption » a permis de constater que la capacité d'absorption est plutôt influencée par la compétence que par la motivation des employés et qu'elle est proportionnelle avec la nature technologique des activités de l'entreprise et de la taille de celle-ci. C'est-à-dire que les entreprises appartenant aux grands groupes internationaux et pratiquant des activités avec une certaine densité technologique auront plus de chances d'acquérir, assimiler et exploiter les connaissances et le savoir faire de leurs partenaires

Conclusion générale

Durant cette recherche doctorale, nous avons essayé d'étudier le concept de la capacité d'absorption et son application dans la réalité des entreprises marocaines en situation d'alliance stratégique avec des partenaires étrangers. Nous nous sommes posé la question suivante : comment les entreprises marocaines en situation d'alliance stratégique avec des partenaires étrangers arriveront-elles à déployer les ressources humaines en vue d'acquérir une capacité d'absorption technologique ?

A l'issue de cette étude, la conclusion générale sera organisée en quatre points. Tout d'abord, nous présentons les principaux résultats de cette étude. Ensuite, nous développons ses apports et ses principales contributions. Puis, nous exposons ses limites. Enfin, nous proposons quelques prolongements futurs.

Rappels et principaux résultats

L'état de l'art nous a permis de constater que le concept de la capacité d'absorption, en tant que capacité organisationnelle dynamique, est fortement lié à la discipline de la gestion des ressources humaines. Au sein de la société cette fonction est sollicitée pour réussir l'acquisition des connaissances d'origine externe dans le cadre d'une alliance stratégique. Plus précisément, la théorie nous a indiqué que l'application des outils de GRH en direction de l'amélioration de la compétence et la motivation des employés permet d'augmenter le niveau d'assimilation et d'application des nouvelles connaissances, et donc, l'acquisition d'une capacité d'absorption. A partir de ces constatations nous avons essayé d'examiner quelques hypothèses déjà évoquées dans des recherches antérieures.

En appliquant une méthodologie qualitative et les enseignements de la méthode des cas, nous avons procédé à l'analyse des données, au cas par cas d'abord et transversalement ensuite. Les résultats de ces analyses sont détaillés dans la conclusion de la deuxième partie de cette thèse. Actuellement, nous exposerons quelques autres résultats d'ordre général découlant de cette étude, et qui ne sont pas forcément conduits par le cadre conceptuel et les hypothèses de la thèse :

- 1) Nous avons remarqué que les sociétés étrangères sont hâtives quant à la volonté de transfert des connaissances et procédures, et ne prennent souvent pas le temps d'accompagner progressivement le partenaire. Soucieux de vouloir gagner du temps dans ce processus de transfert afin d'économiser les coûts du contrôle des filiales, les sociétés mères envoient souvent des ingénieurs et des techniciens, mais rarement des cadres managériaux et des formateurs pédagogiques. Dans la même mesure, la durée de temps donnée à la filiale pour arriver à un régime de production linéaire⁷¹ est généralement courte. Le résultat est que le nouveau savoir faire détenu par le partenaire marocain est prématuré, ce dernier restera durablement dépendant de son allié étranger.
- 2) Concernant la formation, le secteur aéronautique au Maroc connaît actuellement un essor sans précédent et est promis à un bel avenir. Il peut y avoir des externalités pour toute la filière industrielle. En effet, les sociétés du secteur sont confrontées au défi de la formation de la main d'œuvre. Les efforts déployés par l'Etat, les sociétés marocaines et les sociétés étrangères dans ce sens sont encourageants (création de l'Institut des métiers de l'aéronautique, création des filiales dédiées à l'industrie aéronautique dans des écoles d'ingénieurs...). Néanmoins, l'expérience des salariés dans les sociétés du secteur est encore insuffisante et l'évolution de ces derniers dans leurs postes est trop raide à force de vouloir répondre aux manques de compétences et les besoins de production. Le décalage est flagrant entre la durée nécessaire pour arriver au même poste de responsabilité dans les sociétés entre les salariés français et marocains ayant les

⁷¹ Le régime de production linéaire est le stade où les taux de productivités et les quantités de production commencent à se stabiliser après une durée d'accroissement continue.

mêmes qualifications ; les premiers prennent largement le temps et accèdent à la hiérarchie suite à un réel capital humain accumulé⁷².

- 3) Concernant les sociétés marocaines du secteur aéronautique en particulier, le défi de l'acquisition de la capacité d'absorption s'est révélé crucial, plus qu'il l'est décrit dans la littérature. Outre l'intérêt de la capacité d'absorption pour l'innovation et le développement organique des firmes, il constitue un challenge afin de pouvoir retenir le personnel et diminuer le taux du *turnover*. La répétitivité des tâches et le manque des opportunités d'apprentissage et de progrès cognitif peuvent être des sources de départ des salariés, notamment les ingénieurs et les cadres managériaux soucieux du besoin de réalisation de soi et de développement de leurs carrières. Les sociétés doivent trouver des débouchés à ces aspirations professionnelles en acquérant une capacité d'absorption qui, à son tour permettra aux sociétés d'être des entités dynamiques en perpétuel apprentissage. Sans cette capacité les directeurs des sociétés industrielles au Maroc auront toujours des démissions des jeunes cadres talentueux et aspirant sur leurs bureaux.

Contributions académiques

Par cette recherche nous pensons avoir aidé à mieux comprendre le concept de la capacité d'absorption, en tant qu'atout organisationnel permettant aux firmes de rester innovantes, ainsi que les directions envisageables en vue de la détention de cette capacité, à savoir, l'amélioration des compétences des employés d'un côté et leur motivation de l'autre. La capacité d'absorption nécessite des connaissances antérieures et une intensité de l'effort.

En explorant les pratiques de GRH dans un échantillon d'entreprises industrielles marocaines, nous avons pu constater que les pratiques destinées à la compétence (en particulier celles concernant la formation), plus que celles destinées à la motivation, influencent la capacité des entreprises à acquérir et appliquer les connaissances externes. Ces dernières restent malgré tout indispensables notamment dans le volet de la communication interne et la rémunération basée sur le rendement.

⁷² Nous remercions monsieur Abdelhadi Meftah directeur de la société Easycad à Casablanca et observateur du secteur aéronautique au Maroc pour les précieuses discussions.

Ces résultats étant semblables à d'autres recherches réalisées dans des pays développés (Finlande, Russie, Etats-Unis ; Minbaéva *et alii*, 2003), nous pouvons désormais affirmer que la capacité d'absorption des connaissances d'origine externe dépend successivement de la formation de personnel, de la communication interne et de la rémunération basée sur le rendement.

Contributions managériales

Dans une alliance stratégique, le partenaire marocain désire acquérir un savoir faire qui, à son tour, est susceptible de procurer une autonomie vis à vis du partenaire étranger. Quant au partenaire étranger, il désire transmettre à son allié une partie de son savoir faire dans l'objectif de réduire la charge que constituent pour lui les activités au Maroc. Que ce soit du point de vue de l'un ou de l'autre, la détention de la capacité d'absorption revêt une importance stratégique. En effet, les dirigeants des sociétés qui forment l'alliance peuvent concentrer leurs efforts sur la formation, la rémunération basée sur la contribution et la communication interne.

Par la formation nous entendons les mesures visant à élever l'aptitude des salariés à exécuter de nouvelles tâches dans le cadre d'un apprentissage organisationnel. Par la communication interne nous entendons les mesures visant à favoriser les échanges et le partage d'information, la transparence et confiance au sein de l'organisation, tout en veillant à empêcher les barrières organisationnelles et comportementales entravant l'atteinte de ces objectifs. Par la rémunération basée sur la performance nous entendons le système de rémunération susceptible d'influencer le comportement des employés envers les objectifs de l'organisation ; la GRH ne manque pas des outils dans ce sens.

Les limites de la recherche

Comme tout travail humain, cette modeste recherche contient des lacunes. En les identifiant nous comptons perfectionner nos travaux au fil du temps dans

l'exercice du métier de chercheur. Nous avons repéré trois limites majeures, les deux premières sont relatives au niveau théorique, la troisième au niveau méthodologique. D'abord, malgré le fait que nous ayons fourni -modestement- un large *background* théorique sur la capacité d'absorption et son rapport avec la GRH, nous avons finalement emprunté un modèle déjà fourni dans la littérature. Nous aurions pu dégager des hypothèses issues de cet état de l'art. Ceci suggère que nous avons ignoré la réalité de l'état de la GRH dans les sociétés marocaines en prêtant -parfois abusivement- un modèle issu d'une étude sur des pays développés à des sociétés marocaines. Ensuite, la différence n'est pas bien établie entre les concepts de « la capacité d'absorption » et « le transfert de connaissance ». Le premier est beaucoup plus stratégique et renvoie à une capacité organisationnelle dynamique. Or, le modèle de Minbaeva *et alii* (2003) a pour vocation le « transfert de connaissance ». Enfin, au niveau méthodologique, l'échantillon d'analyse est spécifique, limité à l'aéronautique, donc tout effort de généralisation doit se faire avec beaucoup de prudence. De plus, malgré le fait que les sociétés appartiennent au même secteur, l'échantillon contient des sociétés de tailles différentes.

Prolongements futurs

Au fil de ces années de préparation de thèse nous nous sommes constitués une conviction concernant l'importance du sujet de la capacité d'absorption et ses implications directes sur l'apprentissage des sociétés industrielles dans le contexte marocain. Or, le modèle que nous avons testé n'est pas émergé de la réalité de ces sociétés. Ainsi, après des études futures et une prise de connaissance des pratiques de GRH au sein des sociétés marocaines, nous comptons établir un modèle reflétant la situation des pratiques de GRH au sein des entreprises marocaines, en désignant lesquelles de ces pratiques influencent le plus la capacité d'absorption.

Par ailleurs, si nous avons choisi le secteur aéronautique pour observer l'enjeu de la capacité d'absorption, d'autres secteurs industriels méritent néanmoins de tirer profit des recherches sur ce concept ; par exemple, le secteur de textile, agroalimentaire, etc.

Bibliographie

- Abecassis, C. (1997), « Les coûts de transaction : État de la théorie », Réseaux n° 84, CENT.
- Aktouf, O. (1992), « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », Presses de l'Université du Québec.
- Alvarez, S. et Barney, J. (2001), « How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners », Academy of Management Executive, Vol. 15, n° 1.
- Amit, R. et Schoemaker, P. (1993), « **Strategic assets and organizational rent** », Strategic Management Journal, 14 (1), p. 33-46.
- Aoki, M. (1988), « **Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy** », Cambridge University Press, Cambridge.
- Argyris, C. (1985), « **Defensive Routines** », in « Organization Theory: Selected Readings », édition Dereks S. Pugh, 4ème édition, 1997, p. 416-432.
- Argyris, C. (2003), « **Savoir pour agir** », édition Dunod.
- Argyris, C. et Schon, D. (1987), « **Organizational Learning: a Theory of Action Perspective** », Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Arrègle, J. L. (1995), « **Le savoir et l'approche Resource-Based : une ressource et une compétence** », Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre.
- Arrègle, J. L. (1996), « **Analyse Resource-Based et identification des actifs stratégiques** », Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai.
- Baayoud, M. (2005), « La gestion des ressources humaines au Maroc », p. 85-91, dans Yanat, Z. et Scouarnec, A. « **La gestion des ressources humaines dans le contexte maghrébin: entre convergence et divergence** », édition Vuibert.
- Badawy, M. K. (2007), « **Managing Human Resources** », Research Technology Management, July-August.
- Barney, J. (1986), « **Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?** », The Academy of Management Review, Vol. 11, n° 3.
- Barney, J. (1991), « **Firm resources and sustained competitive advantage** », journal of management, Vol. 17, n° 1, p. 99-120.

- Barney, J. (1991), « **On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage** », Human Resource Management, Vol. 37, n° 1, p. 31-46.
- Beamish, P. (1985), « **The characteristics of joint ventures in developing countries** », Columbia Journal of World Business, Fall.
- Becker, G. (1964), « **Human capital** », Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research, New York.
- Becker, G. Murphy, K. et Tamura, R. (1990), « **Human capital, fertility, and economic growth** », The Journal of Political Economy, Vol. 98, n° 5, Part 2.
- Becker, G. (1992), « **The Economic Way Of Looking At Life** », Nobel Lecture, December, 9.
- Bellon, B. et *alii* (2000), « **Alliances et réseaux industriels euro-méditerranéens : les accords comme modes d'acquisition de capacités organisationnelles et technologiques** », Etude pour le Compte de la FEMISE.
- Ben Slimane, S. et Poix, M. (2003), « **Impact des implantations étrangères sur le développement des capacités technologiques dans les pays émergents** », Revue francophone de gestion (dernier trimestre).
- Blau, P. M. (1970), « **A formal theory of differentiation in organizations** », American Sociological Review, 35, April, 201-18.
- Borman, K. M., Clarke, C., Cotner, B., et Lee, R. (2006), « **Cross-case analysis** », In G. C. J. L. Green, & P. B. Elmore (Eds.), Handbook of complementary methods in education research (p. 123-139). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Borys, B. et Jemison, D. (1989), « **Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations** », The Academy of Management Review, Vol. 14, n° 2, p. 234-249.
- Bouayad, A. (2006), « **Les Alliances stratégiques : Maîtriser les facteurs clés de succès** », édition Dunod.
- Bouoiyour, J. (2005), « **Partenariat Euro-marocain et dynamique des investissements directs étrangers** », CATT, Université de Pau.
- Bouoiyour, J. et Akhawayn, A. (2005), « **Labour productivity, technological gap and spillovers: evidence from Moroccan Manufacturing Industries** », African Finance Journal, CATT, Univ-pau.fr.
- Chabaud, D. et *alii*, (2007), « **Oliver E. Williamson : contribution majeure à l'analyse**

économique des organisations », ADIS- Working Papers.

- Chandler, A. (1962), « **Strategy and structure** », Cambridge, MA: M.I.T. Press.
- Chauvet, V. (2003), « **Construction d'une échelle de mesure de la capacité d'absorption** », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 3-6 juin.
- Claude-Gaudillat, V. et Quélin, B. (2004), « **Nouvelles compétences et modes d'accès L'exemple du courtage en ligne** », Revue française de gestion, 2, n° 149, p. 133-151.
- Cohen, W et Levinthal, D. (1989), « **Innovation and Learning: The Two Faces of R&D** », The Economic Journal, Vol. 99, n° 397, Sep, p. 569-596.
- Cohen, W et Levinthal, D. (1990), « **Absorptive capacity: A New Perspective on Learning and Innovation** », Administrative science quarterly, 35, p. 128-152.
- Cohen, M. (1991), « **Individual Learning and Organizational Routine: Emerging Connections** », Organization Science, Vol. 2, n° 1, Special Issue: Organizational Learning, March, p. 135-139.
- Contractor, F. (1981), « **International Technology Licensing: Compensation, Costs and Negotiation** », Lexington Books, Lexington, MA.
- Contractor, F. et Lorange, P. (2002), « **Cooperative strategies in international business joint ventures and technology partnerships between firms** », édition International business management.
- Corbin. J. et Strauss, A. (1990), « **Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria** », Qualitative Sociology, Vol. 13, n°1.
- Daghfous, A. (2004), « **Absorptive Capacity and the Implementation of Knowledge-Intensive Best Practices** », SAM Advanced Management Journal, Vol. 69.
- Dali, K. (2008), « **Trois essais sur le concept de la "capacité d'absorption" leçons du cas ARCELORMETITATAL dans ses consortia de R&D en automobile** », thèse de doctorat soutenue à l'université de Reims Champagne-Ardenne.
- Das, S., Sen, K. P. et Sengupta, S. (1998), « **Impact of strategic alliances on firm valuation** », The Academy of Management Journal, Vol. 41, n° 1, Feb. p. 27-41.
- Das, T. et Tang, B. (2000), « **A resource-based theory of strategic alliances** », journal of management, Vol. 26, n° 1, 31-61.
- David, A. (1999), « **Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion** », Conférence de l'AIMS, Mai.
- Dhanaraj, C. et Beamish, P. (2004), « **Effect of ownership on the survival of**

- international equity joint ventures** », *Strategic Management Journal*, p. 295-305.
- Diorh, 2004, « **Rapport d'Enquête sur la Fonction Ressources Humaines au Maroc** », <http://www.diorh.com/fr/etudes-conseil/etudes-conseil.htm#>
 - Dodgson, M. (1993), « **Organizational Learning: A Review of Some Literatures** », *Organization studies*, 14/3, p. 375-394.
 - Doz, Y. et Hamel, G. (2000), « **L'avantage des alliances : Logique de création de valeur** », édition Dunod.
 - Durand T. (2000), « **L'alchimie de la compétence** », *Revue française de gestion*, n° 127, janvier-février.
 - Dutta, S. Narasimhan, OM. Et Rajiv, S. (2005), « **Conceptualizing and Measuring Capabilities: Methodology and Empirical Application** », *Strategic Management Journal*, 26, p. 277-285.
 - Emery, Y. et Gonin, F. (2009), « **Gérer les ressources humaines, Des théories aux outils, un concept intégré compatible avec les normes de qualité** », 3^{ème} édition, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
 - Eisenhardt, K. et Martin, J. (2000), « **Dynamic capabilities: What are they?** », *Strategic Management Journal*, 21, p. 1105-1121.
 - Eisenhardt K.M., (1989), « **Building theories from case study research** », *Academy of Management Review*, Vol. 14, n° 4, p. 532-550.
 - Eneroth, K. et Larsson, R. (1998), « **The human side of strategic change** », *International Studies of Management & Organization*. White Plains: Spring 1996, Vol. 26, Iss. 1, p. 3-13.
 - Ernst, D. et Kim, L. (2002), « **Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation** », *Research Policy* - Elsevier.
 - Fernandez, V ; Mundet,J ; Sallan, J.M ; et Suné, A. (2004), « **The influence of organisational structure on the development of absorptive capacity : A study of two technologically intensive industries** », *Management Prospective Editions*, *Revue management et avenir*, n° 2, p. 157-168.
 - Fombrun, C., Tichy, N. and Devanna, M. (1984), « **Strategic Human Resource Management** », New York: Wiley.
 - Fragoso, H. « **An Overview of Employee Empowerment: Do's and Don'ts** », Accessible sur : <http://www.iusb.edu/~journal/static/volumes/2000/fragoso.html>

- Fracarò, K. (2006), « **The Real Meaning of Empowerment** », Contract Management, March.
- Frimousse, S. (2005), « **Les incidences de l'apprentissage stratégique des pratiques de GRH sur les performances des entreprises conjointes au Maghreb** », Actes de la 7ème Université de Printemps de l'IAS à Marrakech.
- Frimousse, S. et Peretti, J. M. (2006), « **L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb** », Revue française de gestion - n° 166.
- Fui-Hoon Nah, F., Lee-Shang Lau, J. and Kuang, J. (2001), « **Critical factors for successful implementation of enterprise systems** », Business Process Management Journal, Vol. 7 n° 3, p. 285-296.
- Fujita, A. et Thisse, J-F. (1997), « **Economie géographique, problèmes anciens et nouvelles perspectives** », Annales d'Economie et de Statistiques, n°45, 37-87.
- Gardes, N. (2003), « **Economie des coûts de transaction – Economie des compétences: un débat théorique pour une interprétation des alliances du secteur bancaire** », IAE de Pau et des pays de l'Adour.
- Garrette, B. et Dussauge, P. (1995), « **Les stratégies d'alliance** », Les Editions d'Organisations.
- Ghemawat, P. (1986), « **Sustainable Advantage** », Harvard Business Review, 64(5), September-October.
- Ghertman, M. (1998), « **Applications pratiques de la théorie des coûts de transaction** », Groupe HEC.
- Ghertman, M. (2006), « **Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction** », Revue française de gestion, 1, n° 160.
- Grossman, J et Hart, O. (1986), « **The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration** », The Journal of Political Economy, Vol. 94, n° 4, p. 691-719.
- Gueguen, G. (2001), « **Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme** », 10^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), juin, Québec.
- Guérin, G. et T. Wils (1990), « **L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse** », dans, R. Blouin (éd.), Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec, Éditions Yvon Blais, Cowansville, p. 667-715.

- Guilloux, V. Kalika, M. et Laval, F. (1998), « **Coordination inter-organisationnelle France-Maroc dans le secteur textile** », 4^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, Nancy-Metz.
- Guillouzo, R. (1992), « **L'alliance, outil stratégique de développement. Application au cas de l'industrie informatique** », cahiers de recherche de l'institut de gestion de Rennes, n° 32.
- Guittet, A. (2005), « **l'entretien : technique et pratique** », Armand Colin. 6^{ème} édition.
- Gulati, R. (1998), « **Alliances and networks** », Strategic Management Journal, Vol. 19 Issue 4.
- Gulati, R. (2001), « **Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation** », Strategic Management Journal. Vol. 20 Issue 5.
- Gupta, A. et Govindarajan, V. (2000), « **Knowledge flows within multinational corporations** », Strategic Management Journal, 21: 473-496.
- Gupta, A. et Singhal, A. (1993), « **Managing human resources for innovation and creativity** », Research Technology Management, Vol. 36 n° 3, p. 41-48.
- Hamel, G. (1991), « **Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances** », Strategic Management Journal, Vol. 12, Special Issue: Global Strategy, summer, p. 83-103.
- Hamel, G. Et Prahalad, C. K. (1999), « **La conquête du future: Construire l'avenir de son entreprise plutôt que le subir** », édition Dunod.
- Harrigan, K. (1985), « **Strategies for joint ventures** », Lexington Books.
- Harrigan K. (1986), « **Strategic alliances and partner asymmetries** », p.205-226, in, « Cooperative strategies in international business: joint ventures and technology partnerships between firms », édition Emerald Group Publishing, 2002.
- Harrigan K. (1987), « **Strategic Alliances: Their New Role in Global Competition** », Columbia Journal of World Business.
- Hart, O. (1995), « **Corporate Governance: Some Theory and Implications** », The economic journal, 105, May, p. 679-689.
- Heemst, J. (1984), « **Sub contracting between small-scale enterprises in developing countries: a note** », The Journal of Industrial Economics, March, n° 3.
- Henri, L. (1966), « **Analyse et mesure des phénomènes démographiques par cohortes** », Population, 21^{ème} année, n°3, p. 465-482.

- Hlady Rispal, M. (2002), « **La méthode des cas - Application à la Recherche en gestion** », édition : De Boeck.
- Huselid, M. Jackson, S. et Schuler, R. (1997), « **Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firms performance** », Academy of Management Journal, Vol. 40, n° 1.
- Igalens, J. et Roussel, P. (1998), « **Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines** », Paris, Economica.
- Ingham, M. (1994), « **L'apprentissage organisationnel dans les coopérations** », Revue Française de Gestion, janvier-février, 1994.
- Ingham, M. (1997), « **Introduction à l'édition française** », dans, Nonaka, I. et Takeuchi, H., « **La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante** », De Boeck Université, p. 1-19.
- Inkpen, A. (1998), « **Learning, Knowledge Acquisition, and strategic alliances** », European Management Journal. Vol. 16, n° 2, April.
- Inkpen, A. et Beamish, P. (1997), « **Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures** », The Academy of Management Review, Vol. 22, n° 1.
- Inkpen, A. et Crossan, M. (1995), « **Believing Is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning** », Journal of Management Studies, Vol. 32 Issue 5, p. 595 – 618.
- Jaussaud, J. (2003), « **Sur la diversité des méthodes de recherche en sciences sociales en direction du Japon - quelques réflexions à partir de nos propres travaux** », Asia in Extensio, publication de recherche en ligne : www.iae.univ-poitiers.fr
- Jaussaud, J. et Schaaper, J. (2006), « **Entre efficience, réactivité et apprentissage organisationnel, une étude qualitative sur le cas des filiales françaises en Chine** », Management International, automne, 11, 1.
- Jones, R. A. (2000), « **Méthodes de recherche en sciences humaines** », édition Deboeck Université, 2^{ème} édition, traduction et adaptation par N. Burnay et O. Servais.
- Jost, S. (2004), « **La théorie des coûts de transaction de Williamson et la surveillance des banques dans l'UE** », Institut européen de l'Université de Genève, publications euryopa, Vol. 27.
- Kale, P. Singh, H. et Perlmutter, H. (2000), « **Learning And Protection Of Proprietary Assets In Strategic Alliances: Building Relational Capital** », Strategic Management Journal, 21: 217- 23.
- Kamoche, K. (1997), « **Knowledge creation and learning in international HRM**»,

International Journal of Human Resource Management, 8:3 April.

- Kamoche, K. et Mueller, F. (1998), « **Human resource management and the Appropriation-Learning perspective** », Human Relations, Aug, 51, 8, ABI/INFORM Global, p. 1033.
- Kim, L. (1998), « **Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor** », Organization Science, Vol. 9, n° 4, July-August.
- Kloot, L. (1997), « **Organizational learning and management control systems: responding to environmental change** », Management Accounting Research, Vol. 8, n° 1, March, p.47-73.
- Kobi, J. - M. et Wuthrich, H. (1991), « **Culture d'entreprise, mode d'action : diagnostic et intervention** », édition NATHAN.
- Koenig, G. (1994), « **L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux** », Revue Française de Gestion, Janvier-Fevrier.
- Koenig, G. (1996), « **Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages** », Nathan.
- Kogut, B. (1988), « **Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives** », Strategic Management Journal, 9 (4), p. 319-332.
- Kogut, B. et Zander, U. (1992), « **Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology** », Organization Science, Vol. 3, n° 3, Focused Issue: Management of Technology, Aug, p. 383-397.
- Kogut, B. et Zander, U. (2003), « **Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation**», Journal of International Business Studies, 34, 516-529 (2003 Decade Award Winning Article).
- Krugman, P. et Obstgeld, M. (2003), « **Economie internationale** », édition De Boeck, 4^{ème} édition, traduction de la 6^{ème} édition américaine par Hannequart, A. et Leloup, F. p. 301.
- Kumar, R. et Nti, K. (1998), « **Differential Learning and Interaction in Alliance Dynamics: A Process and Outcome Discrepancy Model** », Organization Science, Vol. 9, n° 3, Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances, (May-Jun) p. 356-367.

- Lado, A. et Wilson, M. (1994), « **Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective** », The Academy of Management Review, Vol. 19, n° 4, Oct, p. 699-727.
- Lane, J. Et Lubatkin, M. (1998), « **Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning** », Strategic Management Journal, Vol. 19, n° 5, May, p. 461-477.
- Lane, P. J. Salk, E. J. et Lyles, A. M. (2001), « **Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures** », Strategic Management Journal, 22, p. 1139-1169.
- Lane, P. Koka, B. et Pathak, S. (2002), « **A thematic analysis and critical assesment of absorptive capacity research** », Academy of Management Proceedings.
- Lane L. P., Koka B. et Pathak S. (2006), « **The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review And Rejuvenation of the Construct** », Academy of Management Review, Vol. 31, n° 4, p. 833-863.
- Larsson, R. et al. (1998), « **The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances** », Organization Science, Vol. 9, n° 3, Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances.
- Laval, F. Guilloux, V. et Kalika, M. (1998), « **La GRH face à la globalisation le cas des relations clients-fournisseurs franco marocains** », Congrès de l'AGRH Université de Versailles St-Quentin-en-Yvelines, 19 et 20 Novembre.
- Laval, F. Guilloux, V. et Kalika, M. (2000), « **La GRH de l'entreprise Marocaine sous-traitante : mise en perspective des résultats d'une étude empirique** », 2^{ème} Université de Printemps de l'IAS, MARRAKECH, Mai.
- Lawrence, P. R. et Lorsch, J. W. (1967), « **High performing organizations in three environments** », Dans « **Organization and Environment** », Harvard University Press. Chapitre 6.
- Lengnick-Hall, C. A. Et Lengnick-Hall, M. L. (1988), « **Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology** », Academy of Management Review, Vol. 13, n° 3, 454-470.
- Lengnick-Hall, C. A. Et Lengnick-Hall, M. L. (2006), « **HR, ERP, and Knowledge for competitive advantage** », Human Resource Management, Vol. 45, n° 2, p. 179-194, summer.
- Lenox, M. et King, A. (2004), « **Prospects for developing absorptive capacity through**

internal information provision », *Strategic Management Journal*, 25.

- Leroy, F. (1998), « **L'apprentissage organisationnel, une revue critique de la littérature** », Acte de la VIIème conférence internationale de l'AIMS.
- Leroy, F. et Ramanantsoa, B. (1997), « **Dimensions cognitives et comportementales de l'apprentissage organisationnel** », *Perspectives en Management Stratégique*, Tome IV, Economica.
- Lindert et Pugel (1997), « **Economie Internationale** », 10^{ème} édition, Economica, p. 367.
- Lofstrom, M. (2000), « **Absorptive Capacity In Strategic Alliances: Investigating the Effects of Individuals Social and Human Capital on Inter-Firm Learning** », Organizational science winter conference, Keystone, CO.
- Lorange, P. (1996), « **A Strategic Human Resource Perspective Applied to Multinational Cooperative Ventures** », *International Studies of Management & Organization*, Vol. 26.
- Lyles, A. et Salk, E. (1996), « **Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context** », *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, n° 5, Global Perspectives on Cooperative Strategies.
- Mage, S. et El Mekkaoui de Freitas, N. (2005), « **Les mécanismes de la croissance: Les nouvelles théories de la croissance** », *Cahiers français*, n° 123.
- March, J. et Simon, H. (1958), « **Organizations** », New York, John Wiley and Sons, traduction française de J.C. Rouchy et G. Prunier, Paris, Dunod, 1991.
- Mc Grath, G. MacMillan, I. et Venkataraman, S. (1995), « **Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm** », *Strategic Management Journal*, Vol. 16, n° 4, May, p. 251-275.
- Miles, M. et Huberman, M. (2003), « **Analyse des données qualitatives** », De Boeck, 2^{ème} édition.
- Miller, P. (1987), « **Strategic Industrial Relations and Human Resource management-Distinction, Definition and Recognition** », *Journal of Management Studies*, 24 (4): 347-61.
- Minbaeva, D. Pedersen, T. Björkman, I. Fey, C. Park, H. (2003), « **MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM** », *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, n° 6, p. 586-599.

- Minbaeva, D. (2005), « **HRM practices and MNC knowledge transfer** », *Personnel Review*, 34, 1, p. 125.
- Minbaeva, D. (2008), « **HRM practices affecting extrinsic and intrinsic motivation of knowledge receivers and their effect on intra-MNC knowledge transfer** », *International Business Review*, 17, 703–713.
- Mouline, A. (1999), « **Les accords de coopération inter-entreprises dans les technologies de l'information : nouveaux apports quantitatifs et qualitatifs** », *Revue d'économie industrielle*, n° 89, p. 85-106.
- Mowery, D. C. et Oxley, J. E. (1995), « **Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems** », *Cambridge Political Economy Society*, 19, 67-93.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E. et Silverman, B. S. (1996), « **Strategic alliances and interfirm knowledge transfer** », *Strategic Management Journal*, 17, (winter special issue), 77-91.
- Mjoan, H. et Tollman, S. (1997), « **Control and performance in International Joint Ventures** », *Organisation Science*, Vol. 8, n° 3, p. 257-274.
- Nelson, R. et Winter, S. (1982), « **An evolutionary theory of economic change** », Cambridge.
- Noblet, J-P. et Simon, E. (2010), « **La capacité d'absorption : un état de l'art** », *Management et Avenir*, n° 35, automne, p 33-50.
- Noguera, F. Et Kouatra, D. (2004), « **Gestion es ressources humaines et création de valeur organisationnelle : conception et outils de mesure** », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 53, juillet-août-septembre.
- Nonaka, I. (1994), « **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation** », *Organization Science*, Vol. 5, n° 1, Feb, p. 14-37.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1997), « **La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante** », édition DeBoeck Université.
- Nooteboom, B. (2000), « **Learning by Interaction: Absorptive Capacity, Cognitive Distance and Governance** », *Journal of Management and Governance*, 4, 69-92.
- Nurbel, A. et Ahamada, I. (2008), « **Investissements directs étrangers entrants et développement : l'enjeu de la capacité d'absorption** », *Mondes en Développement*. Vol.36, 3, n°143.

- Oman, C. (2002), « **Cooperative strategies in developing countries: the new forms of investment** », dans, Contractor, F. et Lorange, P. « **Cooperative strategies in international business: joint ventures and technology partnerships between firms** », édition, International Business Management.
- Page, N. et Czuba, C. (1999), « **Empowerment: What is it?** », Journal of Extension, Vol. 37, n° 5.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2008), « **L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales** », Armand Colin, 2^{ème} édition.
- Parkhe, A. (1993), « **Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Inter-firm Cooperation** », The Academy of Management Journal, Vol. 36, n° 4.
- Pemartin, D. (2005), « **La compétence au cœur de la GRH** », édition ems.
- Peretti, J.M. (2010), « **Ressources humaines** », édition Vuibert, 12^{ème} édition.
- Porter, M. (1986), « **L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance** », Inter Editions.
- Porter, M. (1996), « **What is Strategy** », Harvard Business Review, Nov-Déc.
- Ramboarisata, L. De Serres, A. et Gendron, C. (2008), « **Gestion Responsable des Ressources Humaines: Evaluation théorique et analyse du discours des banques canadiennes sur leur pratique** », Revue internationale de Psychosociologie, 33 - Vol. XIV, p. 225-258.
- Ratten, V. (2004), « **The Dynamic Nature of Absorptive Capacity and Trust: How they Influence and Impact upon One Another** », In Proceedings ANZIBA Conference: Dynamism and challenges in internationalization, Canberra.
- Renard, L. et St Amant, G. (2003), « **Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions** », Les cahiers du Management Technologique de l'ESG-UQAM.
- Rogers, E. (1995), « **Diffusion of innovations** », Free press.
- Romer, PM. (1990), « **Endogenous technological change** », Journal of political Economy, Vol 98, n° 5, Part 2.
- Roussel, P. et Wacheux, F. (2005), « **Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales** », édition : DeBoeck.

- St Amant, G. et Renard, L. (2004), « **Les aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles** », Les cahiers du Management Technologique de l'ESG-UQAM.
- Schmidt, T. (2005), « **Absorptive Capacity - One Size Fits All? A Firm-Level Analysis of Absorptive Capacity for Different Kinds of Knowledge** », ZEW - Centre for European Economic Research Discussion Paper No. 05-072.
- Schuler, R. et Jackson, S. (1987), « **Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices** », The Academy of Management executive, 1987, Vol. 1, n° 3.
- Senge, P. (1990), « **Building Learning Organizations** », in, « Organization Theory: Selected Readings », édition Dereks S. Pugh, 4ème édition (1997), p. 7-23.
- Shenkar, O. et Zeira, Y. (1987), « **Human Resources Management in International Joint Ventures: Directions for Research** », The Academy of Management Review, Vol. 12, n° 3, p. 546-557.
- Singley, M. K., et Anderson, J. R. (1989), « **Transfer of cognitive skill** », Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Smircich, L. (1983), « **Concepts of Culture and Organizational Analysis** », Administrative Science Quarterly, Vol. 28, n° 3, Organizational Culture, Sep.
- Strauss, A. C. et Corbin, J. (1998), « **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques** », édition SAGE, 2ème édition.
- STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 1997.
- Stock, G. Greis, N. Fischer, W. (2001), « **Absorptive capacity and new product development** », Journal of High Technology Management Research, 12.
- Szulanski, G. (1996), « **Exploring Internal Stickiness Impediments to the Transfer of Best Practice Within the firm** », Strategic Management Journal, Vol. 17 (Winter Special Issue), 27-43.
- Teece, D. Pisano, G. et Shuen, A. (1997), « **Dynamic Capabilities and Strategic Management** », Strategic Management Journal, Vol. 18, n° 7, Aug, p. 509-533.
- Temple, J. (1999), « **A positive effect of human capital on growth** », Economics Letters, 65.
- Thierry, D. (1994), « **La place réelle des ressources humaines dans les stratégies d'entreprises** », Revue Française de Gestion, Janvier-Fevrier.

- Todorova, G. et Durisin, B. (2007), « **Absorptive capacity: valuing a reconceptualization** », *Academy of Management Review*, 32 (3), 774-786.
- Tsang E. (1998), « **Motives for strategic alliances: a resource-based perspective** », *Scand. J. Mgmt.* Vol. 14, n° 3, p. 207-221.
- Tyson, S. (1997), « **Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance** », *The International Journal of Human Resource Management*, 8:3, June.
- Usunier, J-C. Easterby-Smith, M. et Thorpe, R. (2000), « Introduction à la recherche en gestion », 2^{ème} édition, Economica, Collection Gestion, Série : Politique générale, finance et marketing.
- Van den Bosch, F ; Volberda, H et de Boer, M. (1999), « **Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities** », *Organization Science*, Vol. 10, n° 5, Focused Issue: Coevolution of Strategy and New Organizational Forms, (Sep. - Oct.), p. 551-568.
- Van Heemst J.P. (1984), « **Sub-contracting between Small-Scale Enterprises in Developing Countries: a Note** », *The journal of industrial economics*, Vol. 32, n° 3.
- Vinding, L. (2000), « **Absorptive Capacity and Innovative Performance: A Human Capital Approach** », Department of Business Studies – DRUID/IKE Group. Aalborg University, Denmark.
- Zander, U, Kogut B. (1995), « **Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test** », *Organization Science*, Vol. 6, n° 1, Focused Issue: European Perspective on Organization Theory, p. 76-92.
- Wacheux, F. (1996), « **Méthodes qualitatives et recherche en gestion** », édition Economica, Collection : Gestion.
- Wagner, PW, Najdawi, MK. ET Otto, J. (2000), «**An empirical investigation into the impact of ERP training on cross-functional education** », *Journal of the Academy of Business*, (<http://www.abe.villanova.edu/proc2000/n107.pdf>).
- Weiss, D. (2005), « **Ressources humaines** », éditions d'Organisation, 3ème édition.
- Wernerfelt, B. (1984), « **A Resource-based View of the Firm** », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-180.
- Williamson, O. (1967), « **Hierarchical Control and Optimum Firm Size** », *The Journal of Political Economy*, Vol. 75, n° 2, p. 123-138.
- Williamson, O. E. (1985), « **The Economic Institutions of Capitalism** », New York,

The Free Press.

- Winter, S. (1987), « **Knowledge and competence as strategic assets** », dans «competitive challenge», édité par D. Teece, p. 170, Ballinger, Cambridge Mass.
- Winter, S. (2002), « **Understanding Dynamic Capabilities** », A Working Paper of the Reginald H. Jones Center, The Wharton School University of Pennsylvania.
- Woodward, J. (1980), « **Industrial Organization: Theory and Practice** », New York, Oxford University.
- Wright, R; Wijk, G, et Bouty, I. (1995), « **Les principes du management des ressources fondées sur le savoir** », Revue française de gestion, Sept-Oct, 70-75.
- Yanat, Z. Et Scouarnec, A. (2005), « **Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc-Tunisie** », édition Vuibert.
- Yin, R. K. (2003), « **Case study research: Design and methods** », édition Sage, 3ème édition.

Dictionnaires et encyclopédies

- The Princeton Encyclopedia of The World Economy, Volume I. Princeton University Press, 2009
- Dictionnaire étymologique de la langue française usuelle et littéraire d'Adolphe Mazure (1863)
- Dictionnaire encyclopédique de la langue française
- Dictionnaires de l'Académie française [17^{ème} -20^{ème} s.]
- Encyclopédie des ressources humaines, éditions Vuibert, 2ème édition.

Annexes

Annexe 1 : lettre d'enquête.....	237
Annexe 2 : lettre monsieur JAUSSAUD.....	239
Annexe 3 : la transcription des entretiens.....	241

Annexe 1 : lettre d'enquête

Omar TIJANI
Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion
Université de Pau et des Pays de l'Adour
E-mail : tijani2010@yahoo.fr
Tél. France : 0033 (5) 59 40 81 15
Tél. Maroc : 06 51 09 76 46

Tanger, le : / /

Etude universitaire sur les entreprises marocaines en partenariat avec des entreprises étrangères

A l'attention de

Objet : demande de rendez-vous

Monsieur,

Dans le cadre de mon projet de recherche, pour l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion, je m'intéresse au processus de partenariat entre les entreprises marocaines et leurs homologues étrangers, notamment à la question de transfert de connaissances. L'objet de cette recherche est l'entreprise marocaine en situation d'alliance avec un partenaire étranger.

Par vos responsabilités, vous êtes un témoin privilégié du rôle de la gestion des ressources humaines dans l'acquisition de nouvelles connaissances en provenance de votre partenaire, et c'est à ce titre que je m'adresse à vous. Sans votre aide en effet, et celle des autres entreprises qui me reçoivent, mon projet de recherche ne pourrait aboutir. C'est pourquoi je vous serais infiniment reconnaissant de bien vouloir m'accorder un rendez-vous pour un entretien d'une trentaine de minutes.

Dans le cadre de cet entretien, après avoir précisé avec vous les développements récents qu'a connus votre entreprise, j'aimerais pouvoir discuter des perspectives futures de la relation avec votre partenaire.

J'aurai le plaisir de vous adresser un rapport de synthèse des résultats de ma recherche, tout en respectant strictement l'anonymat des entreprises et des cadres qui acceptent de me recevoir*.

En vous remerciant par avance de votre collaboration, je vous prie d'agréer, monsieur..... mes salutations les plus distinguées.

Omar TIJANI

*** confidentialité**

Les informations recueillies seront traitées dans la stricte confidentialité. Rien dans le rapport final ne sera personnellement attribué à aucun participant (manager ou société). Aucun des participants (manager ou société) ne sera individuellement identifié dans la thèse résultante, le rapport ou d'autres publications.

Annexe 2 : lettre monsieur JAUSSAUD

Institut d'Administration des Entreprises



Jacques JAUSSAUD,
Professeur en Sciences de Gestion,
Directeur du Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion (CREG)

Objet : M. Omar TIJANI / demande de rendez-vous

Pau, le 28 mai 2010

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la préparation de sa thèse de doctorat sous ma direction, Monsieur Omar TIJANI vous écrit dans l'espoir que vous puissiez le recevoir. Sa recherche porte sur les partenariats entre entreprises marocaines et étrangères. Il s'efforce d'étudier comment se déroule la coopération, et en particulier les transferts de connaissances. Voici le type de questions qu'étudie Omar TIJANI.

Une thèse en sciences de gestion ne peut s'effectuer sans une solide étude empirique. C'est pourquoi cette recherche ne peut se conduire sans le concours de responsables comme vous. Je vous serais profondément reconnaissant de bien vouloir accepter de recevoir Omar TIJANI pour un entretien sur ces thèmes.

J'ai particulièrement sensibilisé ce doctorant, comme mes autres doctorants d'ailleurs, à la question de la confidentialité des réponses collectées. En cas de besoin, n'hésitez pas à me contacter pour toute demande d'information complémentaire, par téléphone ((33)-5-59-40-80-74) ou par courrier électronique (jacques.jaussaud@univ-pau.fr).

Dans l'espoir qu'il vous sera possible de donner une suite favorable à sa demande, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes respectueuses salutations.

Accueil
+33 559 40 81 40
iae@univ-pau.fr

Formations Pau
+33 559 40 81 00
formations@univ-pau.fr

Campus universitaire
Avenue de l'Université Paul Sabatier
39 575
64001 PAU CEDEX

Formation Bayonne
+33 559 40 81 10
formation@univ-pau.fr

Centre de la Vie
Espaces des Platanes
64100 Bayonne

Recherche
+33 559 40 81 30
recherche@univ-pau.fr
Centre de Recherche en Gestion (CREG)
ib@iae.univ-pau.fr

Direction
+33 559 40 81 80
direction@univ-pau.fr

FAX : +33 559 40 81 50

<http://iae.univ-pau.fr>

Jacques JAUSSAUD



Annexe 3 : la transcription des entretiens

Le cas Alpha

(17 janvier 2011)

- Capital :
- Chiffre d'affaires :
- Effectif : >300
- Activités : fabrication et assemblage d'éléments aéronautiques: aérostructures métalliques et composites, aménagements intérieurs, maintenance d'équipements, engineering et support clients.
- Localisation : Casablanca.

I. SITUATION ACTUELLE ET TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE

Alpha est une filiale 100% d'un grand groupe international contribuant à la construction des avions X. Avec ce statut, Alpha fournit deux types de prestation à son partenaire :

- Un centre de production industrielle *low cost*.
- Une base de support technique : maintenance avionique pour un client local.

Le savoir faire d'Alpha est authentique. Elle est présente depuis les années 50 avec pour activité de base la maintenance avionique pour un client local.

Depuis, la société a enrichi son savoir faire en passant à la fabrication et l'assemblage d'éléments mécaniques aéronautiques, en profitant d'un flux de transfert des nouvelles connaissances en technologies aéronautiques de la part du partenaire. Elle devient ainsi sa filiale.

"...ce passage s'est effectué petit à petit en s'appuyant énormément sur la formation du personnel..."

Le Savoir faire de base -la maintenance aéronautique- étant toujours pratiqué et développé.

Actuellement, la relation avec le partenaire français est bonne. Le niveau de dépendance se limite à certaines procédures de fabrication et les exigences en termes de qualité. En revanche, au niveau du fonctionnement interne, la société Alpha jouit d'une grande marge de manoeuvre. Quant aux perspectives d'avenir de la relation avec le partenaire, le responsable RH d'Alpha nous déclare qu'elles sont en bonne voie.

II. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA COMPETENCE

1. La formation

Le niveau d'éducation moyen des opérateurs est bac à bac+2 (ou une formation métier professionnalisante), et des cadres bac + 4.

La formation est pratiquée suivant un plan de formation établi annuellement selon les besoins exprimés de chaque service. La formation est assurée par des moyens internes et externes. Par ailleurs, la société peut organiser des unités de formation non initialement prévues dans le plan de formation, suite à une réponse positive à des offres de formations proposées par des cabinets externes.

La formation continue est également pratiquée par l'entreprise.

La société bénéficie d'un flux de formation en provenance de son partenaire français, en particulier quand il s'agit de transférer des nouvelles procédures de fabrication ou encore la mise en œuvre d'une application innovante. Pour cela, les formateurs du groupe se déplacent et forment le personnel marocain concerné sur place ; ou bien, ce sont ces derniers qui sont détachés durant une période définie au siège ou à une des autres filiales du groupe pour être formés.

Finalement, le niveau de la compétence du personnel de la société est estimé au dessus de la moyenne des concurrents ; en l'occurrence une note de 5/7 est attribuée au niveau des capacités globales, des compétences liées à l'emploi et à l'exécution des tâches.

2. L'évaluation

Le personnel de la société est divisé en quatre niveaux :

- Niveau N : les managers ;
- Niveau N-1 : les middle managers ;
- Niveau N-2 : les agents de maîtrise, l'environnement industriel (ordonnancement, préparation, inspection,...) et le personnel administratif
- Niveau N-3 : les opérateurs (pas encore d'évaluation)

Les managers et les middle managers reçoivent une fois par an une évaluation formelle de leur performance, via l'entretien annuel d'évaluation, sachant qu'ils participent activement aux objectifs stratégiques de l'entreprise. L'entretien d'évaluation porte sur le degré d'atteinte des objectifs et le bilan de l'année passée (axes d'amélioration), la fixation des objectifs de l'année à venir et le développement professionnel (formation et perspectives de carrière).

Les autres populations ont des objectifs plus opérationnels ; ils bénéficient d'une évaluation moins formalisée pour l'instant.

Toutefois, l'entretien annuel d'évaluation va être déployé petit à petit, dans les années à venir, à tous les niveaux ; tel est l'objectif de l'entreprise.

III. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA MOTIVATION

1. La promotion

La promotion se fait sur la base du niveau de compétence et de savoir être du salarié, suite à une demande de mobilité formulée par ce dernier ou suite à la détection d'un talent chez le salarié concerné.

"...les décisions de promotion se font en majeure partie via la People Review (revue du personnel : évaluation selon certains critères pour détecter les talents et mettre en place des plans de carrière à

moyen terme : Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences) ou après lancement d'un appel à candidatures en interne avec tests et entretiens. Le mérite est un des critères que nous prenons en compte parmi d'autres, selon le poste à pourvoir (Performance, savoir être, savoir-faire, motivation et implication,...)”.

“...nous élaborons des plans de succession et des plans de carrières, des plans d'actions divers suite à la people review, afin de gérer au mieux les carrières de notre personnel...”.

Les postes vacants, sont-ils pourvus en majorité à partir de l'intérieur ? “ *Cela dépend des postes* ”.

2. La rémunération

Le système de rémunération tel que vous le pratiquez, est il étroitement lié aux résultats financiers de l'entreprise ? “ *Il l'est en partie...*”.

- Des primes collectifs : scolarité, mouton (fête religieuse), prime bilan, 13ème moi, primes exceptionnelles.
- Des primes individuelle : mariage, naissance, décès

“ Il n'y a pas de primes au niveau du groupe...”.

3. La motivation

En globalité, les employés d'Alpha se comportent de manière à aider l'amélioration de la performance de l'entreprise.

“...nous encourageons l'ensemble du personnel à contribuer au développement de l'entreprise, en proposant ou en réalisant des améliorations simples et faisables via une formalisation sur le carnet des propositions d'amélioration. Un comité se réunit chaque mois pour décider de la meilleure proposition d'amélioration. Cette dernière est récompensée par une prime, ainsi que le réalisateur du plus grand nombre de propositions d'amélioration dans le mois... de bonnes idées sont émises...”.

La fonction GRH a pris un certain nombre de mesures dans l'objectif de motiver son personnel. Des mesures au niveau du salaire, au niveau de la gestion des carrières et d'autres mesures à caractère social.

Eléments salariaux :

- Avances sur salaires ;
- Prêts ;
- Augmentations individuelles et collectives ;
- 13^{ème} mois ;
- Primes selon le degré de réalisation des objectifs
- Primes exceptionnelles ;
- Primes pour la meilleure proposition d'amélioration du mois, et pour le réalisateur du plus grand nombre de propositions d'amélioration dans le mois.

Gestion des carrières :

- Mobilités Internes ;
- Promotions diverses : augmentation du niveau de responsabilités, délégation de projets, etc. ;
- Formations (internes, externes, continues).

Eléments sociaux :

- Fête annuelle du personnel ;
- Pèlerinage à la Mecque offert en partie pour 2 salariés de l'entreprise ;
- Avantages en nature ;
- Primes diverses : mariage, naissance, scolarité, décès, mouton, etc.

Le taux d'absentéisme n'est pas très élevé. Le taux du turnover est également maîtrisé (par rapport à la moyenne nationale).

La motivation : nous traitons le manque de motivation au cas par cas.

«...chaque être humain est différent, et sa motivation va fluctuer selon certains critères qui lui sont propres, et qu'il priorise à sa manière ; le manque de motivation doit donc parfois être traité au cas par cas ».

IV. LA COMMUNICATION INTERNE

La communication entre les employés dans les différents départements : *via les réunions, déjeuners, formations, la fête annuelle du personnel, et à travers la communication interne.*

La communication entre les employés non-cadres et personnel de direction : *via la fête annuelle du personnel, la communication interne, les formations et à travers les délégués du personnel.*

La communication entre le département des ressources humaines et l'équipe de direction : *la direction RH est un support à l'équipe de direction. C'est une relation de partenariat. La Direction RH est son vecteur de communication dans bien des situations.*

La communication entre les différents collaborateurs au sein de la société est organisée également à travers les communiqués internes, les notes d'information et d'organisation, les e-mails, affichage en français, relais de communication, images...

«...la GRH doit être à l'écoute du personnel...».

Difficultés de GRH : maturité du management, rareté de compétences.

Le cas Safsel Maroc

(12 janvier 2011)

- Capital : 4,5 millions d'euros
- Chiffre d'affaires : 85 millions d'euros
- Effectif : 320
- Activités : assemblage de structures d'inverseur (nacelles) et la fabrication de pièces composites. Filiale d'un grand groupe international de haute technologie, spécialisé dans quatre domaines d'activité : la propulsion aéronautique et spatiale, les équipements aéronautiques, la défense et la sécurité. Ce groupe est présent au Maroc à travers cinq centres d'excellence.
- Localisation : Casablanca.

Les activités de la société Safsel Maroc:

Assemblage de composants de nacelles et fabrication de pièces en composites.

- Activité composites : fabrique des pièces composites fournies ensuite à l'activité assemblage
- Activité assemblage :

→ Secteur programme A320

Atelier portes inférieur (leader d'activité) ;

Atelier portes supérieurs ;

Atelier IFS.

→ Secteur programme BR 710

Atelier portes inférieur (leader d'activité) ;

Atelier portes supérieurs ;

Atelier inverseurs entiers.

I. SITUATION ACTUELLE ET TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE

Safsel Maroc est une entreprise 100% étrangère. Le cas Safsel Maroc est important car nous y découvrons un flux de transfert de savoir-faire conséquent. D'autant plus, la société mère envisage à terme de « marocaniser » l'ensemble du personnel cadre de sa filiale. L'objectif est de remplacer progressivement l'ensemble du *staffing* attaché à la direction générale (constitué actuellement par des expatriés français) par une équipe marocaine. L'intérêt pour la maison mère est d'économiser sur les coûts liés à l'expatriation des cadres, en ne gardant que le poste de directeur général. Pour réaliser cet objectif la maison mère veut transférer un maximum de savoir-faire. Néanmoins, ce transfert se fait progressivement, car, *"...ca reste difficile...un cadre expatrié qui a 45 ans d'expérience dans le métier doit avoir le temps de transférer tout son savoir...ce n'est pas évident..."*.

L'existence d'un processus réel actuel de transfert de connaissances, et la volonté d'un transfert complet dans le futur constituent deux raisons qui ont fait que le cas de la société Safsel Maroc soit important à étudier. Dans ce cas nous trouvons l'ensemble des enseignements théoriques que nous

avons vu dans la littérature, en particulier en ce qui concerne les objectifs des alliances stratégiques et les théories de l'apprentissage organisationnel.

Cependant, il est important de commencer par l'historique de la société afin de voir comment s'est déroulé le transfert des premières connaissances de la part de la maison mère vers sa filiale.

En 2006, année de démarrage des activités de Safsel Maroc, la société mère a envoyé des cadres expatriés pour installer et démarrer la chaîne de production de la nouvelle entité, avec près de 100 ingénieurs, techniciens et opérateurs marocains recrutés sur place et formés au cours de l'année 2005.

Cette équipe était soutenue occasionnellement par des « missionnaires » français expédiés au Maroc par la société mère durant deux ou trois semaines afin de porter aide à l'équipe des expatriés dans quelques étapes précises de la chaîne de production. La rotation d'arrivée et de départ des « missionnaires » était élevée pendant cette période.

Pour démarrer l'activité, la société Safsel Maroc a envoyé également du personnel marocain à la société mère en France afin de recevoir des formations dans leurs domaines respectives.

Actuellement, Safsel Maroc ne reçoit plus de « missionnaires », mais en revanche, le directeur du site et le chef production sont expatriés permanents, le reste de l'équipe de direction elle (le responsable méthode et de *supply chain* (chaîne logistique)) est quasi permanente, cette dernière séjourne au Maroc pendant une durée moyenne de deux ans.

II. LES PRATIQUES DE GRH LIÉES À LA COMPÉTENCE

1. La formation

Les nouveaux recrues reçoivent une formation théorique en salle sur les produits de l'entreprise et les règles d'art⁷³ suivie ensuite d'une formation pratique en compagnie d'un tuteur de formation qui est un ancien opérateur devenu formateur qui s'occupe des nouveaux recrues et leur apprend leurs nouvelles tâches. La formation théorique et pratique a pour but de créer un opérateur confirmé afin de l'affecter à une des activités de la société. «...les opérateurs sont le noyau dur de notre activité et non pas la fonction support, car nous sommes une société de production industrielle. Nous fabriquons des pièces industrielles, nous ne sommes pas une société d'ingénierie ou de maintenance industrielle...». Par conséquent les efforts de formation se concentrent plus sur l'équipe de production et en l'occurrence les opérateurs, c'est la main d'œuvre directe (aux sein de l'entreprise les opérateurs sont appelés des collaborateurs). Ils ont tous un niveau minimum Bac + 2.

La formation est pratiquée dans une large mesure à Safsel Maroc, outre les plans de formations établis et contrôlés chaque année, la société veille à réaliser un passage de savoir optimal par les chefs de services, expatriés français, envers leurs collaborateurs respectifs, via un accompagnement permanent et un apprentissage de près (*learning by doing*).

À la question de comparaison du niveau des compétences des salariés de la société par rapport aux concurrents, le DRH nous répond que, dans son domaine d'activité, Safsel MAROC est le seul, il n'y a donc pas de concurrents.

⁷³ Les règles d'art signifient les spécificités de l'activité ou du métier pratiqué par l'entreprise. Concernant ce cas les règles d'art correspondent aux métiers de l'aéronautique, il s'agit d'un secteur qui exige une grande précision au niveau de la production, ainsi qu'une coordination étroite entre les différentes composantes de la chaîne de production. Les normes de qualité et de sécurité sont très exigeantes. On fabrique un appareil qui va voler en portant des personnes

2. L'évaluation

L'évaluation porte sur la performance des salariés, et selon les secteurs. Concernant le cœur du métier, c'est-à-dire les opérateurs, l'évaluation est la quantité des pièces produites par délai, sur la base d'une fiche d'instruction à poste. Le système des ERP⁷⁴ pratiqué par l'entreprise facilite beaucoup l'évaluation du personnel. Concernant la fonction support, l'évaluation se fait via des entretiens individuels.

Les indicateurs retenus pour l'évaluation du personnel concernent le cœur du métier, c'est-à-dire des indicateurs de production :

- Respect des normes qualité
- L'efficacité
- Respect du plan de production
- Respect du système de sécurité.

III. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA MOTIVATION

– *Comment procédez-vous pour motiver votre personnel ?*

“...la promotion interne, la promotion interne, la promotion interne...pour motiver le personnel nous mobilisons le mécanisme de la promotion interne, c'est notre socle de middle management...nous ciblons des gens dans lesquels on a beaucoup investi en termes de formation, cela a fait qu'ils sont devenus nos chefs d'aujourd'hui et les piliers de notre entreprise...”

“...les décisions de promotion sont faites sur la base de la compétence, le savoir faire, et les résultats de l'évaluation annuelle...”

“...en cas de non existence d'une compétence désirée au sein de l'entreprise, nous faisons recours à l'extérieur...”

Parmi les mesures de motivation :

- Des augmentations de salaire annuelles individuelles
- Des primes annuelles consacrées aux leaders et superviseurs
- Le climat de travail (sécurité, hygiène, ambiance, etc.)

⁷⁴ ERP (Entreprise Resource Planning) est défini comme *“Un ensemble intégré de modules logiciels conçus pour appuyer et automatiser le processus des activités principales de l'entreprise qui peut inclure la logistique, les ventes, la fabrication, les finances et ressources humaines”* (Wagner et alii, 2000). Il permet à l'entreprise de gérer l'utilisation efficace et efficiente des ressources (matériaux, ressources humaines, finances, etc.) en fournissant une solution intégrée pour les besoins de traitement d'information de l'organisation (Fui-Hoon Nah et alii, 2001). Un serveur central détecte les opérations et le changement des données survenues dans tous les services de l'entreprise, le progiciel procède à la combinaison de ces informations et leur mise à jour en temps réel et calcule éventuellement l'impact de ces nouvelles informations sur la stratégie de l'entreprise. *“ Pour un nombre croissant d'entreprises, les systèmes ERP offrent le moyens de coordonner des opérations compliquées et à facettes multiples et de créer ainsi de nouvelles opportunités pour un avantage concurrentiel ”*. (Voire Lengnick-Hall et Lengnick-Hall: “HR, ERP, and Knowledge for competitive advantage” Human Resource Management, Summer 2006, Vol. 45, No. 2, p. 179–194).

- Services dédiés aux personnels (transport et restauration)
- Couverture sociale complète
- Assurance maladies graves (cancer...)

“...Généralement, le climat de travail est très apprécié à Safsel, on a une satisfaction générale des clients internes (le personnel)...”

“...Le taux du turnover est généralement élevé au Maroc...au Maroc il n'y a pas de mariage professionnel, mais un concubinage professionnel, mais ici nous avons un taux de turnovers dans la moyenne générale des entreprises marocaine...”

IV. LA COMMUNICATION INTERNE

Réunions en cascade : le groupe convoque toutes les filiales pour une réunion via vidéoconférence pour passer des messages ou afin de discuter des résultats ou des thèmes relevant de la stratégie du groupe.

Réunion de comité de direction : regroupant le directeur et les sept responsables de services (Ressources Humaines, achats, production, Méthodes & Transferts, *Supply Chain*, qualité, Administratif & Financier)

Rassemblement général : pour l'ensemble du personnel de l'entreprise afin de faire passer des messages concernant le fonctionnement de la société.

Réunions par secteur : quotidiennes et occasionnelles

Le service RH organise des réunions afin de discuter les questions de relatives à la GRH dans la société en l'occurrence les objectifs et les indicateurs. L'affichage est pratiqué en langue française.

Le cas SSM

(17 mai 2011)

- Capital : 450.000 euros
- Chiffre d'affaires : 4 millions d'euros
- Effectif : 130 (90% ingénieurs)
- Activités : Développement et maintenance en condition opérationnelle de logiciels dans le domaine des technologies de l'information et de la biométrie
- Localisation : Casablanca.

I. SITUATION ACTUELLE ET TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE

SSM est une filiale 100% étrangère de la société (M) (groupe Safran). (M) est spécialisée dans trois domaines d'activités :

- L'Identification : gestion de l'identité, identification criminelle, contrôle aux frontières, transport, accès sécurisé biométrique, ...
- E-Documents : télécommunications, documents d'identité, paiement, gestion de l'identité numérique, ...
- Détection : transports publics, ports et frontières, services d'urgence, infrastructures sensibles, établissements pénitentiaires, lutte anti-drogue, industrie Hôtelière, manifestations publiques, ...

SSM opère dans ces domaines pertinents de la société mère, qui constitue son client unique.

En Août 2007, la société (M) implante une filiale au Maroc et crée SSM, cette dernière développe son savoir faire par immersion⁷⁵ avec 12 ingénieurs et la présence de 2 expatriés permanents.

Le savoir faire actuel de SSM était constitué en deux temps ; D'abord, le recrutement et la formation académique et technique, ensuite, le compagnonnage et la formation spécifique.

→ le recrutement et la formation académique et technique : la société SSM s'est rendue compte que les lauréats des grandes écoles d'ingénieurs (notamment en informatique) au Maroc n'ont pas les compétences requises par les milieux industriels dans l'ingénierie. Ils étudient des langages et des logiciels peu utilisables dans le marché de travail⁷⁶, les lauréats ont une vision « poétique » de l'informatique. Or, les sociétés de la haute technologie tels que SSM ont une vision pragmatique de l'outil informatique, cette dernière doit être un outil appliquée au métier de chaque société, elle ne doit servir qu'à fabriquer ses propres produits. La connaissance et la maîtrise des langages de programmation et des logiciels universelles est donc inutiles. SSM devrait donc disposer des lauréats qui connaissent précisément son métier : des applications informatiques pratiquées et conçues par SSM.

Pour remédier à ce problème, la société a défini avec l'université marocaine « Al Akhawayn » des modules de formation spécifiques, destinées à des étudiants déjà titulaires d'une licence scientifique, ces derniers apprennent le métier de la société pendant une durée de formation résidentielle d'un an. La Formation est dispensée aussi bien par des professeurs de l'université que des ingénieurs de SSM. Le coût de la formation par étudiant est de l'ordre de 85.000 DH (équivalent 8000 €), à noter que la

⁷⁵ Par exemple des stages de formation à l'étranger où l'employé est sans contact avec son milieu d'origine.

⁷⁶ Le directeur général nous signale que c'est un syndrome qui a été connu longtemps auparavant en France.

société bénéficie d'aide de l'état dans ce cadre. Après l'année de formation, les lauréats deviennent ingénieurs SSM.

Finalement, afin d'assurer une stabilité de l'effectif et prévoir un éventuel *turnover* chez les ingénieurs formés, la société réclame le remboursement des frais de formation à l'université pour tout employé décidant de démissionner avant moins de quatre ans de travail chez SSM, car, "*...une société en création a besoin de toutes ses compétences...*".

→ La formation dans les méthodes, les produits et le processus industriels propre à la société (actions de formation spécifique et compagnonnage) : parmi les méthodes pratiquées par SSM dans ce cadre, la constitution des équipes étendues pluridisciplinaires travaillant ensemble sur des projets, les équipes sont composées des employés marocains et français, les premiers ont ainsi l'occasion d'apprendre à travers l'action et l'observation. Il est à noter que cette méthode se déroulait généralement à distance entre le Maroc et la France via des moyens informatiques et des éléments Communicators.

II. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA COMPETENCE

1. La formation et le recrutement

Outre la formation pré-embauche assurée chez l'université « Al Akhawayn » la société pratique des formations internes au fil de l'eau, dans les procédures, processus et industrie de la société afin d'accompagner la croissance de son client et société mère (M), avec laquelle la société SSM doit définir des typologies de travail, la définition des protocoles des nouveaux projets est une occasion de bénéficier d'une assistance technique et technologique de la part du partenaire français.

La formation externe dans les domaines de management, de l'encadrement, des langues et communication afin de faciliter le travail en équipe avec les collègues en France, "*...c'est une formation interculturelle, on apprend au collaborateurs français comment travailler avec un collaborateur marocain, et à ce dernier comment travailler avec son collègue français, et aux deux comment travailler ensemble...*", dans l'objectif de surmonter les barrières linguistiques, culturelles et traditionnelles qui peuvent entraver la réussite d'un travail d'équipe. Dans ce cadre la société fait recours à des cabinets de formation externe française et locale.

2. L'évaluation

Tout le personnel bénéficie d'une évaluation formelle deux fois par an, à travers un entretien d'évaluation individuel qui met le point sur l'état de progression et le développement de chacun des collaborateurs. Le directeur nous a présenté la grille d'évaluation, elle est composée de 8 pages et porte sur plusieurs items ; Comme nous n'étions pas autorisés à l'emporter, nous en avons fait une synthèse :

Items d'évaluation	Selon le supérieur hiérarchique	Selon le collaborateur	Evaluation globale
I. Les objectifs de la période passée:			
- Les objectifs globaux de la société			
- Les objectifs de l'équipe			
- Les objectifs personnels			
II. Les formations suivies au cours de l'année			
III. Les objectifs de la période à venir :			
- Les objectifs globaux de la société			
- Les objectifs de l'équipe			
- Les objectifs personnels			
IV. Les compétences à développer			


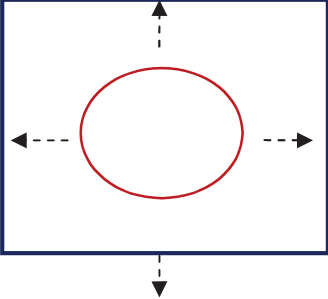
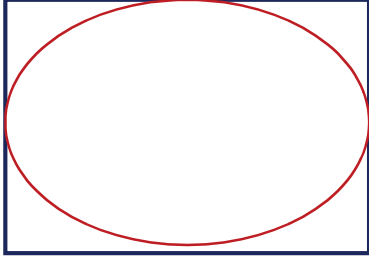
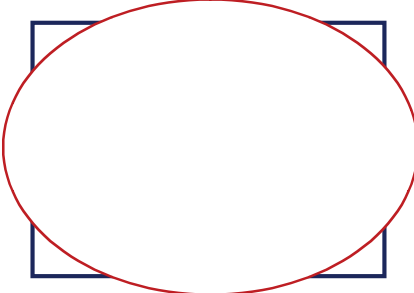
L'évaluation des objectifs se réfère à quatre items mesurant la performance du collaborateur et sa contribution aux objectifs généraux de la société, de son équipe et ses objectifs personnels. La fixation des objectifs de la période à venir est l'occasion de rappeler à chaque collaborateur les performances attendues de sa part sur les trois niveaux, ces objectifs sont opérationnalisées par un plan d'action, des indicateurs, et des délais de réalisation.

Le plan de développement des compétences est piloté par le service RH en fonction d'un bilan des besoins formation de chaque service, et un budget de formation en est alloué.

III. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA MOTIVATION

1. La promotion

"...pour la promotion, je travaille avec le principe des cercles et des carrées..." :

 <p>Le carré : le poste du collaborateur le cercle : la contribution du collaborateur</p>		
		
<p>Le collaborateur fournit des prestations dans le cadre de son poste de travail, il n'atteint pas les performances attendues : <u>il ne mérite pas une promotion</u></p>	<p>Le collaborateur atteint les exigences de son poste, il se contente de réaliser exactement son travail et atteint justement les performances attendues, il est bien dans sa place : <u>il ne mérite pas une promotion</u></p>	<p>Le collaborateur remplit les exigences attendues de sa part ; Mieux, sa prestation dépasse les exigences de son poste, son profil peut être cadré dans un poste supérieur et/ou plus responsable : <u>il mérite donc une promotion</u></p>

Le directeur de SSM explique que le collaborateur est payé pour faire pleinement son travail ; Cependant, pour mériter une promotion il faut que celui-ci fasse plus que son travail, qu'il ait envie d'évoluer et qu'il se donne les moyens pour ça.

2. La rémunération

Le système de rémunération est inspiré de la méthode Hay La direction a répertorié tous les postes par niveau de compétence et responsabilité équivalente. La rémunération est donc liée au profil de poste, cependant, elle subit des évolutions annuelles selon le rendement du collaborateur.

Il est à noter que la société accorde des primes annuelles au rendement.

3. La motivation

Les employés de SSM bénéficient d'un certain nombre d'avantages sociaux : la restauration, un système de prêt, des réductions certains boutiques de la ville de Casablanca, etc.

Les conditions de travail sont très bonnes, notre interviewé s'est vanté avec l'atmosphère agréable de travail dans lequel sont mis ses collaborateurs (architecture de la société, hygiène, climatisation, qualité des matériaux, etc.).

Toutefois, ce ne sont ni les avantages sociaux ni le cadre de travail qui constituent des sources de motivation pour les collaborateurs de SSM, c'est exclusivement le salaire qui intéresse ces derniers. Le directeur a manifesté en plusieurs reprises sa lassitude et sa désillusion en voyant ses collaborateurs demandant de démissionner en faveur des sociétés qui leurs proposent des salaires légèrement supérieurs.

“...sur la pyramide de Maslow, ils sont à la première marche de l'échelle, ils ne s'intéressent qu'aux besoins vitaux...ce n'est pas la même chose en France...”.

Travailler à SSM aujourd'hui est un avantage, car la société opère dans un domaine peu courant, de la haute technologie, cela constitue une source de différenciation dans l'expérience des ingénieurs informatiques au Maroc. En plus, la société connaît une forte croissance de son effectif et de ses activités, ce qui peut donner des chances de progression dans les carrières internes des collaborateurs ; Ceux là par contre ne regardent que le salaire et n'hésitent pas à démissionner pour rejoindre la première entreprise qui leurs propose un salaire à peine supérieur, ce qui entraîne un taux de *turnover* important.

Une des raisons qui peut expliquer ce phénomène est que la plupart des collaborateurs appartiennent à des classes sociales moins aisées, ils ont donc des contraintes financières. Résultat, Malgré leur niveau éducatif très élevé (ingénieurs), ils sont insensibles aux conditions et aux opportunités de travail chez la société, ils sont intéressés uniquement par le salaire.

IV. LA COMMUNICATION INTERNE

Selon les résultats d'une enquête interne de satisfaction de personnel, la communication se déroule plutôt bien au sein de la société, des moyens de communication y sont exercés, tels que :

- L'affiche
- La messagerie électronique (utilisation massive)
- Les réunions
- Un *news letter*

Le directeur souligne que malgré cela, quelques collaborateurs peuvent avoir l'impression que le management ne communique pas assez.

Complément d'entretien avec monsieur le directeur de SSM

1. Quels sont les difficultés de GRH que vous rencontrez en tant que directeur de société ?

La fidélisation des salariés, et la gestion de leur préoccupation uniquement de leurs besoins vitaux, avec un désintérêt total pour l'environnement de travail au sein de leur société.

Le cas SES Maroc (13 mai 2011)

- Capital :
- Chiffre d'affaires :
- Effectif : 400 (50% ingénieurs et docteurs, 50% techniciens).
- Activités : Bureau d'études en aéronautique, Calcul et Conception mécanique.
- Localisation : Casablanca.

I. SITUATION ACTUELLE ET TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE

SES Maroc est une filiale 100% étrangère de Safran Engineering Services. Cette dernière a été créée le 1^{er} mars 2010 à partir de la fusion de la société Teuchos et la Division Ingénierie et Technologie de la société Labinal. Chacune de ces organisations ayant plus de 20 ans d'expérience sur le marché des services d'ingénierie.

Safran Engineering Services est organisée en quatre centres de compétences, combinant l'expertise en matière de systèmes électriques, d'aérostructure, de systèmes mécaniques et de logiciels et systèmes électroniques embarqués. SES Maroc est spécialisée dans le calcul et la conception mécanique des aérostructures, support de production et instrumentation. Le partenaire directe de SES Maroc est donc la société mère SES dont le siège est à Toulouse en France ; Il constitue en l'occurrence son principal client⁷⁷, qui approvisionne à son tour les sociétés relevant du groupe Safran.

Quand la société SES voulait implanter sa filiale au Maroc en juillet 2005 (à cette époque c'était Teuchos Maroc, avant la fusion avec la Division Ingénierie et Technologie de la société Labinal), elle a hérité d'une cinquantaine de collaborateurs marocains (en majorité, des techniciens et des agents de maîtrise) de la société Assysteme Maroc et crée ainsi le noyau de Teuchos Maroc. Le savoir faire a été constitué essentiellement grâce à des compétences locales (recrutement des lauréats des écoles d'ingénieurs) qui ont été envoyés en France dans le cadre des formations dans les métiers de la société mère. A noter que le directeur général de la filiale est un expatrié permanent⁷⁸.

"...le développement du savoir faire se fait grâce à la capitalisation en interne des compétences et l'amélioration continue..."

Le savoir faire est créée essentiellement en interne, et amélioré grâce à l'aide du partenaire français⁷⁹ (envoi des collaborateurs à la société mère afin de subir des formations dans des applications précises).

II. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA COMPETENCE

1. La formation

Dans l'objectif d'atteindre l'effectif de 400 ingénieurs et techniciens à l'horizon 2010, la société a signé, en Juin 2006, une convention de partenariat avec l'Ecole Mohammadia d'Ingénieurs (EMI), portant sur la formation et la recherche dans le domaine de l'aéronautique, essentiellement sur l'Ingénierie assistée par ordinateur (IAO), appliquée à l'aéronautique. En vertu de cette convention, L'EMI concevra (en coordination avec SES Maroc) des programmes de formation et formation continue adaptés aux besoins de SES Maroc (ex Teuchos). La formation ciblera principalement les cadres de

⁷⁷ D'autres entreprises font partie de la clientèle de SES ; Parmi celles-ci, Aircelle Maroc.

⁷⁸ L'objectif est de le remplacer par un cadre marocain.

⁷⁹ Par exemple en cas d'inexistence d'une connaissance locale, ou l'absence des sources d'apprentissage.

haut niveau en mesure de s'adapter et d'évoluer dans l'environnement de l'industrie de haute technologie (source « le matin » du 4/7/2006).

Par ailleurs, la société pratique la formation technique et technologique qui concerne le cœur de métier :

- Formation interne : formation en salle, ou via des réunions, ou déplacements.
- Formation externe : essentiellement grâce à la société Adhesium Technologies⁸⁰.

Le plan de formation est élaboré par le DRH en collaboration avec le directeur des études.

2. L'évaluation

L'évaluation est destinée annuellement à tout le personnel, sauf les collaborateurs à moins d'un an d'activité dans SES Maroc.

III. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA MOTIVATION

1. La promotion

La responsable RH de SES Maroc souligne qu'il peut y avoir une promotion interne comme une dégradation interne, suite à une constatation répétitive de manque de compétence ou conflit relationnel, en cas d'insensibilité de la part du collaborateur, cela peut arriver jusqu'au licenciement.

Les décisions de promotion se font sur la base de la participation du collaborateur dans l'amélioration de l'environnement de travail de la société, à savoir, le travail en équipe, le partage de savoir et connaissances, le sens de l'écoute, le côté comportemental, etc.

2. La rémunération

La société dispose d'une grille de salaire, il est calculé sur la base du diplôme et de l'expérience professionnelle. Les salaires des collaborateurs sont dans la moyenne des salaires des cadres-ingénieurs au Maroc.

3. La motivation

Les collaborateurs bénéficient d'un certain nombre d'avantages :

- *La restauration ;*
- *Prime de transport ;*
- *La CIMR81 (cotisation de retraite complémentaire) ;*
- *Une mutuelle de santé complémentaire ;*
- *Primes d'intéressement en fonction du degré d'atteinte des objectifs ;*
- *Prime du meilleur collaborateur ;*

⁸⁰ Société de services et opérateur de formation, spécialisée dans le PLM (Product Life Cycle Management).

⁸¹ La Caisse Interprofessionnelle Marocaine de Retraite : caisse de cotisation de retraite non obligatoire destinée au secteur privé.

Par ailleurs, les employés disposent d'un bon cadre de travail (sécurité, hygiène, climatisation...), et un comité d'entreprise.

- *Finalemment, comment jugez-vous l'état de satisfaction de vos collaborateurs ?*
- *Notre personnel est plutôt satisfait, on essaye toujours de faire mieux dans ce sens pour motiver davantage le personnel...".*

IV. LA COMMUNICATION INTERNE

Plusieurs formes de communication :

- Des communiqués intra groupe ;
- Réunions plénières : tous les 6 mois avec le directeur général de SES ;
- Affichage en français ;
- Réunions inter entreprise ;
- Mailing et téléphone ;

Complément d'entretien avec la DRH de SES Maroc

- *Quels sont les difficultés de GRH que vous rencontrez en tant que directeur de société ?*
1. La rareté des compétences et difficulté de recruter des cadres expérimentés
 2. Au Maroc, la fonction RH est aujourd'hui en expansion ; Pourtant, il y a un manque d'informations, et des ressources de bonnes pratiques de GRH. Les partenaires des groupes internationaux s'adaptent alors avec la GRH de leurs partenaires étrangers.

Le cas Daléo (3 mai 2011)

- Capital :
- Chiffre d'affaires :
- Effectif : 400
- Bas du formulai Activités : Fabrication de sous-ensembles aéronautiques. Conduits de conditionnement d'air, carénages, sous-ensembles structuraux (Production des panneaux inférieurs et tuyauterie des avions « A380, A340, A320 »).
- Localisation : Tanger.

I. SITUATION ACTUELLE ET TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE

La société est une filiale 100% étrangère du groupe français Daher, équipementier et intégrateur de solutions pour industries et services, dans les domaines, aéronautique, nucléaire, défense et industrie.

La filiale marocaine a été créée en 2001. L'activité a démarré avec 50 personnes dont 8 expatriés français. En 2005, la société a connu une extension superficielle et le personnel est passé à 400.

Pour effectuer le transfert de savoir faire, il y a eu un flux de formation entre la filiale et la société mère. Du personnel (opérateurs et cadres) de la filiale ont été envoyé au siège de la société mère à Saint Julien De Chédon (région Centre) afin d'être formé sur place dans des tâches précises de leurs fonctions. De son côté, la société mère envoyait des salariés cadres et opérateurs à sa filiale afin de former le personnel.

Aujourd'hui, la société compte 3 expatriés et le directeur général. *"...notre objectif est qu'en l'an 2012, il n y aura pas de contrat expatriation"*.

Au niveau du fonctionnement, la filiale reçoit des carnets de commandes spécifiant la désignation et la quantité des matériaux à produire ; Toutefois, la société reste libre dans la planification de production et son approvisionnement.

Le service méthode de la société Daléo a pour mission la mise à jour des procédures et des modes opératoires, ainsi que des modifications introduites au produit original pour s'adapter avec les exigences des clients et de la société mère.

Au sujet de la dépendance technologique vis-à-vis du partenaire, la société est complètement indépendante dans toutes les étapes du processus de production, il n y a pas d'aspects de dépendance vis-à-vis du partenaire. La filiale marocaine ne fait pas objet de supervision de la part de la société mère sinon, un soutien technique et managérial occasionnel. *"...nous bénéficions toujours du soutien de la société mère..."*. Par exemple, en utilisant le système de gestion ERP la filiale bénéficie systématiquement d'un soutien de la part du groupe ; Dans le cas d'un problème de qualité la filiale peut faire appel à un coup de main de la part de la société mère ; Ou alors, dans le cadre d'un audit externe.

II. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA COMPETENCE

1. La formation

Formation interne : l'entreprise dispose d'une école de formation interne dans les métiers de la société. Elle est illustrée sur l'organigramme par le service Développement RH rattaché à la fonction RH. Ce service/école est chargé de qualifier les opérateurs et d'assurer les formations internes. *"...un*

opérateur n'a pas le droit de fabriquer des pièces s'il n'est pas qualifié, ...le niveau de sécurité est très exigeant dans le domaine de l'aéronautique..."

Formation externe : dispensée en formation initiale et formation continue.

Les opérateurs ont un niveau d'éducation minimum de quatrième année secondaire. Néanmoins, l'élément essentiel dans le recrutement est la dextérité manuelle et un minimum de langue française. Dès leur arrivée, les opérateurs suivent une formation dans les tâches qui leur seront confiées.

Les chefs d'équipe ont un niveau minimum de Bac+2 à Bac+3.

Les cadres ont un niveau minimum de Bac+5.

2. L'évaluation

Chaque collaborateur reçoit une évaluation formelle de la part de son supérieur hiérarchique direct, à la date anniversaire de son embauche.

Pour les opérateurs, les critères d'évaluation portent sur la productivité, le taux de non qualité, le comportement au sein de l'entreprise et avec les collègues, et l'absentéisme.

Quant aux cadres, ce sont les mêmes critères qui s'appliquent à leur évaluation, en plus ils sont questionnés sur le degré d'atteinte de leurs objectifs, et la contribution à la réalisation des objectifs généraux de l'entreprise.

La direction réfléchit actuellement sur les modalités de fixation d'une période d'évaluation commune à tout le personnel, au lieu d'une date pour chaque employé.

3. La compétence

Sur la question du niveau de compétence de ses collaborateurs, le directeur du site de Tanger fait quelques observations :

- Les salariés sont compétents quand ils veulent : une discontinuité dans le rythme d'application des directives. Les consignes sont soigneusement appliquées au début, mais au fil des jours le degré d'exécution diminue, d'où la nécessité d'effectuer sans cesse, des rappels.
- Généralement les salariés marocains sont moins productifs que leurs collègues français.
- Le middle management est faible : les chefs d'équipe montrent une certaine supériorité par rapport à leurs subordonnés. *"...tout chef d'équipe veut apporter sa dose de paternalisme,...ce qui porte préjudice aux rapports sociaux au sein de la société..."*
- Le niveau des cadres et ingénieurs est très bon.

En globalité, le niveau de la compétence interne est satisfaisant, sauf chez les middle managers ; ce qui fait que le niveau de la performance global n'est pas au rendez-vous.

III. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA MOTIVATION

1. La promotion

En cas de vacance poste, la société procède systématiquement à un appel à candidature interne. Ces dernières sont analysées eu regard des exigences du poste. La promotion est attribuée sur la base du succès de la personne au sein de la société, ainsi que ses compétences techniques et humaines.

Evidemment, en cas de défaut du recrutement interne, la société procède à une offre d'emploi externe.

2. La rémunération

Selon le directeur de la filiale Tangéroise, le niveau des salaires des employés de Daléo est supérieur à la moyenne des salaires de leurs confrères dans les autres sociétés.

Les cadres bénéficient des augmentations sur la base du mérite, et en fonction des résultats de l'évaluation.

3. La motivation

Le directeur souligne un manque d'envie chez ses collaborateurs. *"...ils n'ont pas la fierté, malgré le fait qu'ils participent à la fabrication de belles avions, tels, la A380, A320 et A340..."*.

Pourtant, les salariés bénéficient de nombreux avantages :

- Transport collectif ;
- Restauration/Cantine ;
- CIMR (cotisation de retraite complémentaire) à hauteur de 6% du salaire (c'est le plus haut taux de cotisation) ;
- Une prime de fin d'année de 40% du salaire ;
- Système de prêt ;
- Don à l'occasion du mariage ;

Par ailleurs, les conditions de travail au sein de la société sont agréables ; L'usine est propre et les machines sont sophistiquées, *"...c'est mieux qu'en France..."*.

Finalement, la société a souffert de la concurrence de mains d'œuvre qu'a installée la nouvelle usine de Renault à Tanger (dont l'activité doit démarrer début 2012). *"...Renault nous ont prit les meilleurs opérateurs..."*.

IV. LA COMMUNICATION INTERNE

- L'affichage est pratiqué en langue française et en dialecte marocaine.
- *"...le niveau de communication interne n'est pas satisfaisant..."*.
- *"...on a du mal à passer les messages ;...les chefs d'équipe ne passent pas les messages..."*.
- *"...il y a un manque de charisme chez les responsables..."*.

La société est fortement syndicalisée, ce qui augmente l'exigence du niveau de management pratiquée par l'équipe de direction.

Le cas Socaero (2 août 2011)

- Capital : 600.000 euros
- Chiffre d'affaires : 1,2 millions d'euros (2009)
- Effectif : 72
- Activités : Assemblage d'aérostructures métalliques.
- Localisation : Casablanca.

I. SITUATION ACTUELLE ET TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE

Filiale 100% du groupe DAHER SOCATA, la société est en réalité un « atelier déporté », tous les processus de planification, d'*engineering*, les processus technique, etc. sont réalisées au siège de la société à Tarbes (France).

La filiale reçoit les ordres de fabrication avec la matière à manufacturer, et un délai de livraison, procède ensuite à l'assemblage et la manutention, et renvoi les produits à la société mère.

“...nous travaillons de la même façon que si nous étions en France...”

L'entreprise dispose des documents techniques constitués en majorité des « fichiers d'instruction » permettant de produire des « standards de fabrication ».

A Socaero siègent deux cadres expatriés permanents qui dirigent la société et veillent au bon fonctionnement et garantissent le respect de la qualité et du délai de livraison.

Socaero n'a pas bénéficié d'un transfert de technologie considérable, ceci à cause vraisemblablement à cause de la nature élémentaire de son activité, il s'agit exactement de l'assemblage d'aérostructures métalliques. C'est une activité peu technologique et avec une grande teneur en main d'œuvre.

“...ce n'est pas compliqué, et nous pouvons le réaliser dans n'importe quel pays ; il s'agit de percer un trou et de le reboucher !...”

En effet, la société mère n'a pas besoin de transmettre un savoir faire particulier.

“...en 2007 (date de création de Socaero) la société mère a envoyé un formateur pour faire démarrer l'activité”

- *Un seul ?*

“ Oui un seul ; et puis quand il y a nécessité de travailler sur un produit nouveau, le partenaire nous envoie un ouvrier formateur pour nous montrer comment faire”

- *Un simple ouvrier ?*

“ Oui un ouvrier ; Vous savez, pour nous montrer comment percer un bout de métal et le reboucher ensuite, ils n'ont pas besoin d'envoyer une équipe d'experts ! Ce n'est pas compliqué...”

La nature élémentaire de l'activité de Socaero explique en réalité le flux banal de transfert de connaissances en provenance de la société mère (DAHER SOCATA) *“...ici il n'y a pas de la haute technologie ; ...le Maroc ne sait pas ce que c'est technologie ; ...l'aéronautique intéresse le Maroc pour l'argent et l'emploi ; ...le ministère s'attache à nous pour l'emploi...”*

“...on n'est pas entrain de monter de la technologie, on vient au Maroc pour réduire les coûts et gagner de l'argent...”.

II. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA COMPETENCE

1. La formation

L'entreprise pratique de la formation continue en plus de la formation du personnel nouvellement recruté ; Néanmoins, la portée et le niveau de cette formation restent limités. Le niveau scolaire du personnel est l'équivalent du CAP. La société Socaero ne compte aucun ingénieur, sinon le responsable qualité qui possède un diplôme de l'IUT. La gestion de personnel est assurée par le service administratif et financier dont le responsable a un niveau de Bac + 2, ce dernier s'occupe des tâches primaires et quotidiennes de la gestion du personnel, il n'organise même pas les séances de formation et ne participe pas à la constatation des besoins en matière de personnel en vue d'un recrutement.

2. L'évaluation

L'entreprise pratique un système d'évaluation basé sur une épreuve écrite et un entretien. Le salarié qui réussit son évaluation reçoit une qualification (une sorte d'autorisation pour continuer de travailler). Cette dernière est mise en cause chaque deux ans. En outre, les ouvriers font objet tout les quatre mois d'un audit de poste qui examine la qualité de travail

Le référentiel d'évaluation est purement technique, le salarié est contrôlé en termes de rendement (temps de réalisation des tâches) et de la qualité de travail. L'entreprise applique les mêmes critères que ceux appliqués au siège en France, par exemple : indicateur de rendement, indicateur de qualité, indicateur d'amélioration continue.

III. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA MOTIVATION

Les mesures d'évaluation et de motivation tels que : le transport de personnel, la restauration, la mutuelle⁸², les primes d'assiduité, etc. ont conduit à avoir un personnel satisfait. *“...quand ils sont recrutés au début, les salariés ne sont pas satisfaits et après oui ; Car, quand un nouvel employé arrive ici il cherche à travailler avec un minimum d'effort ; Ceci est un phénomène culturel général, le marocain ne travaille pas ! il ne cherche qu'à avoir de quoi se nourrir...tout le monde triche ici”.*

En effet, les nouveaux ouvriers ne sont pas disposés à travailler assez *“...j'ai un taux d'absentéisme de 10%”... mais quand ils découvrent les avantages qu'ils peuvent avoir ici en comparaison avec les autres entreprises ils se trouvent obligés à travailler pour garder leurs postes à Socaero...”.*

En plus d'une éventuelle promotion en cas de vacance des postes.

“...nous appliquons la politique des bonbons !...les ouvriers qui font juste leur travail correctement et qui produisent de la qualité sont encouragés et récompensés. Ici, il faut s'habituer à être content si vous avez un ouvrier qui fait juste son travail et qui ne cherche pas à faire semblant de travailler...”.

Le niveau des salaires n'est ni supérieur ni inférieur de celui attribué par la plupart des sociétés privées au Maroc ; des primes de fin d'année selon le rendement et les résultats de l'évaluation.

⁸² Il faut rappeler que, dans le cadre du « contrat ANAPEC », l'Etat marocain autorise les entreprises à embaucher des employés avec exonération des charges de la CNSS (Caisse Nationale de la Sécurité Sociale) et de l'IR pendant une durée de 24 mois.

Le niveau de performance des travailleurs marocains est moins élevé que celui des français ; Toutefois, les responsables de Socaero essaient de manager le personnel de façon à pouvoir s'adapter aux caractéristiques culturelles de l'employé marocain, afin de pouvoir réaliser l'objectif de produire de la qualité, "*...je compte sur les gens...mon entreprise c'est les hommes..*".

IV. LA COMMUNICATION INTERNE

Concernant le volet communication Socaero pratique une communication descendante, beaucoup d'affichage en arabe et en français. La réunion de direction est tenue une fois par semaine, il est très participatif mais très focalisé. La communication est plutôt formelle et structurée.

Impressions autour du cas Socaero

Les responsables de l'entreprise ont été confrontés à la réalité de la main d'œuvre marocaine avec toutes ses vertus et ses défauts, ils ont décidé de profiter des coûts réduits de la main d'œuvre marocaine et son intelligence "*...le travailleur marocain est très intelligent...*", tout en essayant de gérer ses défauts (absence d'esprit de travail, absentéisme...) en essayant d'encourager le personnel à produire de la qualité ; En essayent au maximum de s'aligner avec les modes de gestion existantes en France.

Le dirigeant de Socaero cherche à renforcer les points positifs de ses salariés et pallier aux défauts par des mesures de motivation. "*...je compte sur mon personnel pour produire de la qualité et progresser en termes de capacité les années à venir...*".

Le cas Smiling (9 mai 2011)

- Capital : 200.000 euros
- Chiffre d'affaires : 4 millions d'euros
- Effectif : 360
- Activités : Assemblage de systèmes d'interconnexion pour environnements sévères (applications aérospatiales, industrielles et militaire).
- Localisation : Tanger.



Image1 : Connecteurs



Image 2 : Harnais connecteur

I. SITUATION ACTUELLE ET TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE

Smiling est une filiale 100% étrangère du groupe français Smiling.

Les activités de la filiale ont démarré en 2002, avec 30 salariés et des missionnaires français de 2 à 3 personnes. Ces formateurs étrangers (des opérateurs, des techniciens et des ingénieurs) ont été envoyés pour des missions de formation ponctuelles, ou dans l'objectif de participer à des projets en communs. Ils séjournent au sein de la filiale marocaine durant 2 à 4 semaines renouvelables. De sa part, la filiale envoyait du personnel marocain en France afin de suivre des formations chez la société mère.

Au sujet de la dépendance technologique vis-à-vis du partenaire, le directeur de la filiale déclare que *"...nous sommes autonomes sur l'ensemble des opérations d'assemblage à plus de 90%..."* : le processus de production actuel est complètement maîtrisé, la filiale participe même à l'élaboration de nouvelles procédures de fabrication avec le partenaire, et formule des propositions dans ce sens. Cependant, lorsqu'il s'agit des spécificités et des modifications à introduire sur ses propres produits, elle fait appel à du personnel de la société mère afin de l'assister et la conseiller dans la mise en place des modifications à apporter.

Le directeur explique que sa société est passée par trois étapes pour arriver à ce niveau d'autonomie technologique :

→ Première phase : le développement des connaissances (quoi produire ?)

Pendant cette phase, la filiale apprend à connaître le produit, ses composantes et son utilité. Elle se contente d'appliquer soigneusement les consignes du partenaire.

→ Deuxième phase : la mise en place du processus de production (comment produire ?)

La filiale apprend les étapes de la fabrication du produit et ses composantes ainsi que son utilité et son intégration dans le circuit général des connectiques de l'avion.

→ Troisième phase : la maîtrise (pourquoi produire ?)

En connaissant l'intégration du produit en amont et en aval, la société est passée de la fabrication des connecteurs (image 1) à la fabrication des harnais connecteurs (image 2).

Par ailleurs, la société dispose d'un service R&D pour les harnais et des services méthodes et industrialisation pour l'assemblage des connecteurs et des harnais électriques, le premier à pour mission de réfléchir sur la conception de nouveaux produits et l'innovation, les second, met en en place les procédés de fabrication et d'industrialisation susceptibles de transformer le schéma du produit en un objet concret.

Finalement toute la documentation et les manuels de procédure de fabrication sont produits à l'intérieur de la filiale, cette dernière ne compte actuellement aucun personnel expatrié. Les échanges entre le site marocain et la maison mère sont maintenus.

- *Concrètement, comment vous êtes arrivé à ce stade d'autonomie ?*
- *“ Par la formation, le management par processus, la capitalisation sur le savoir faire, le partage des connaissances et la mobilisation du personnel autour des enjeux...”.*

II. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA COMPETENCE

1. La formation

La formation est pratiquée en interne à travers des formations théoriques en salle, et pratique par apprentissage sur poste. Les techniciens et les agents de maîtrise interviennent instantanément pour corriger, rectifier et apprendre aux opérateurs les techniques du travail.

En externe, l'envoi du personnel à la maison mère, et l'organisation de missions dans les deux sens, la participation à des cycles de formation organisés par des cabinets de formation externes, etc.

Pour les opérationnels, le niveau d'éducation exigé est entre le niveau Bac et Bac + 2 ; Quant aux cadre le niveau d'éducation minimum est de Bac + 4/5.

Le plan de formation est élaboré par le responsable RH avec l'implication de tous les services.

2. L'évaluation

Elle est pratiquée annuellement, à travers un entretien d'évaluation à destination du *staffing* et les *teams leaders* ; Quant aux opérateurs, ils ne bénéficient d'aucune évaluation formelle. Néanmoins, les contacts fréquents et quotidiens avec la hiérarchie peuvent être une forme d'évaluation informelle, dans la mesure où les cadres intermédiaires apprennent à connaître leurs subordonnés et se constituent des idées sur la contribution de tout un chacun.

3. La compétence

Le directeur de la société juge le niveau de compétence de ses collaborateurs de « très bon », grâce à la qualité d'encadrement du personnel.

III. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA MOTIVATION

1. La promotion et la rémunération

Un salarié peut bénéficier d'une promotion, à condition de répondre à deux conditions ; D'abord, un minimum des compétences et de connaissances pour occuper le nouveau poste ; Eventuellement, si sa promotion est décidée, le salarié peut passer des formations internes et externes afin d'être complémentent opérationnel. Ensuite, l'élément le plus déterminant pour une décision de promotion

est le mérite, les salariés qui désirent bénéficier d'une promotion doivent fournir des efforts plus que ceux exigés par leur profil de poste, par exemple dépasser le taux de productivité exigé, prendre des initiatives, etc.

Le directeur de Smiling Tanger nous explique que, *"...en tant que salariés, nous sommes tous payés pour faire notre travail, si c'est le cas, une promotion n'est pas envisageable en faveur..."* ; En revanche, les gens ambitieux, et désirant grimper les échelons dépassent les objectifs fixés.

Les salaires de base se situent dans la moyenne générale des salaires du secteur privé au Maroc, Smiling paye entre 2000 à 2500 DH pour un opérationnel et entre 5000 et 30000 DH pour les cadres. Les salaires sont négociés en fonction du niveau d'expertise du collaborateur, de sa polyvalence et de sa durée d'ancienneté au sein de la société.

Par ailleurs, l'entreprise dispose annuellement d'un budget d'augmentation des salaires, de 0 à 10%. Cette augmentation est accordée en fonction de l'implication de l'employé dans son travail. Il est à noter que plus le salarié est promu et/ou augmenté, plus le niveau d'exigence du travail à fournir de sa part est élevé. Ces augmentations sont donc accordées au cas par cas.

2. La motivation

Selon le directeur de Smiling Tanger, on ne peut pas parler d'une motivation permanente des salariés. L'état de motivation est dépendante à des changements dans la vie de la société ; Par exemple, en cas d'un problème dans la qualité des produits l'état d'esprit des salariés n'est pas très bonne, également, dans des périodes de chute de commande, quand l'entreprise décide de réduire son effectif, *"...dans ce cas, on ne peut pas s'attendre à ce que les gens rigolent..."*. En revanche, la société pallie à ce manque éventuel de motivation par beaucoup de communication. La direction essaye de véhiculer certaines valeurs inscrites dans sa charte collective : la passion, l'exigence, la transparence, et la civilité.

Par ailleurs, le personnel bénéficie de plusieurs avantages naturels : la restauration, le transport, la sécurité sociale, la CIMR pour les cadres et les techniciens, une prime d'intéressement de fin d'année pour l'ensemble du personnel, ainsi que des conditions de travail satisfaisantes (usine climatisée).

IV. LA COMMUNICATION INTERNE

La société communique beaucoup, le système de management est basé sur :

- Un management de proximité, entre les opérateurs et leurs supérieurs hiérarchiques directs. Les opérateurs peuvent remonter jusqu'à l'équipe de direction. *"...la hiérarchie n'est pas apparente..."*.
- La communication des enjeux actuels et futurs de la société à l'ensemble du personnel, à travers des formes comme les *teams building*, en essayent de créer une dynamique des groupes.
- La communication informelle

Par ailleurs, plusieurs autres formes de communication sont pratiquées, parmi elle, l'affiche en français, des réunions, des rassemblements, etc.

Complément d'entretien avec le directeur de Smiling

Quels sont les difficultés de GRH que vous rencontrez en tant que directeur de société ?

- *On n'a pas de grands soucis au niveau de la GRH*
- *S'il faut citer des difficultés, c'est au niveau du recrutement sur Tanger, on trouve de moins en moins de mains d'œuvre, avec les projets d'investissement dans la région, le marché de l'emploi commence actuellement à s'équilibrer (plus d'offres d'emploi et moins de demandes).*
- *La GRH connaît des hauts et des bas, en période de crises, de commandes, ou en période de changement, la GRH connaît des difficultés, pour gérer la motivation des salariés par exemple.*

Le cas Sermp Maroc (GROUPE LE PISTON) (12 janvier 2011)

- Capital : 1 million d'euros
- Chiffre d'affaires : 6 millions d'euros
- Effectif : 102
- Activités : réalisation de pièces et ensembles mécaniques pour l'aéronautique.
- Localisation : Casablanca.

I. SITUATION ACTUELLE ET TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE

Créée en 1973 avec pour activité la mécanique de précision, la société SERMP (Société d'Etude et Réalisation de Mécanique de Précision) installée à Rambouillet (Yvelines), a construit dès l'origine, puis a conforté au fil des années, une notoriété fondée sur la Qualité.

Reprise dans les années 90 par les successeurs familiaux du créateur, un nouvel essor a été donné à la société par une décision d'investissements dans des équipements à commande numérique, puis dans les années 2000 par l'implantation de centres d'usinage numériques dotés des dernières technologies.

Suite à une cession de l'entreprise en 2008 pour cause de retraite du PDG à une nouvelle équipe dirigeante réintégrant l'ensemble du personnel hautement qualifié en poste, la nouvelle direction a mis en place une politique répondant à un double objectif :

- ⇒ d'une part de pérenniser l'acquis technique
- ⇒ d'autre part de poursuivre et d'élargir, dans ce créneau de la mécanique de précision, le développement de SERMP, tout en confirmant la Qualité

Créée en 1999, SERMP Maroc est une filiale 100% du Groupe Le Piston Français. La nouvelle société a commencé dans un local à Casablanca avec quelques machines et des expatriés français sur place pour démarrer l'activité, avec l'assistance des formateurs périodiques généralement des techniciens envoyés par la société mère. Actuellement, la société ne compte aucun expatrié sauf le directeur Général, et l'assistance technique se limite aux cahiers de procédure et la démarche qualité généralisée à toutes les filiales de SERMP. En contre partie, SERMP Maroc jouit d'une grande marge de liberté concernant le management et les moyens d'atteindre les résultats, sachant que le directeur est tenu de rendre compte au groupe des résultats annuels, en particulier le chiffre d'affaires.

La société est totalement indépendante au niveau du processus de fabrication. Elle ne reçoit qu'occasionnellement des indications concernant les modalités techniques de production de telle ou telle pièce.

"...pour l'étude et la réalisation des pièces, nous sommes totalement indépendants du groupe..."

II. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA COMPETENCE

1. La formation

Un plan de formation annuel est établi dans lequel chaque responsable de service exprime ses besoins en formation, la société fait ensuite recours à des formateurs internes, cette dernière est généralement assurée et pilotée par le service méthode (équivalent de la fonction R&D). A défaut de la formation interne l'entreprise fait recours aux cabinets de formation externes.

Les cadres ont un niveau Bac + 4-5.

Le responsable méthode est ingénieur d'état.

"...nous avons des personnes qualifiées..."

"...notre point fort est le système de recrutement qui est très sélectif..."

Lors du recrutement, l'entreprise possède entre 600 et 700 CV. Seulement 40 d'entre eux sont convoqués pour passer le concours écrit, ils ont tous un niveau minimum de Bac + 2 technicien. Finalement, 11 à 12 personnes sont définitivement retenues.

"... ce qui a fait qu'on a les meilleurs techniciens..."

"...nos employés sont demandés par les autres entreprises, en particulier les unités nouvellement créées, ces dernières nous « piquent » nos salariés pour démarrer leurs activités en leur proposant un salaire parfois double, profitant de leur expérience à SERMP. SERMP est une référence et une école. Ici ils apprennent beaucoup de choses... C'est des gens qui travaillent... Ils sont sélectionnés au départ..."

2. L'évaluation

Le processus d'évaluation porte sur le mérite, la compétence, le poids du travail et la responsabilité.

III. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA MOTIVATION

1. La rémunération et la promotion

Suite au processus d'évaluation, les éléments appréciés sont récompensés par des augmentations de salaires.

"...des augmentations de salaire automatiques sont attribuées à tout le monde. Les taux sont différents selon les cas..."

Les salariés n'ont pas de primes, sauf la majoration de nuit et les heures supplémentaires. Par contre les salaires sont légèrement élevés par rapport à la moyenne.

"...les salaires sont négociés au départ..."

"...on ne donne pas les salaires de la France..."

"...ca n'a pas d'impact sur la motivation. L'employé négocie le salaire au départ..."

"...nous faisons recours à la promotion interne en premier lieu."

2. La motivation

Les avantages dont disposent les salariés : la mutuelle, la CIMR, la restauration gratuite, le transport gratuit.

"...ils bénéficient tous de leurs droits (cnss, cimr, congés payés, etc.)."

"...le résultat : les techniciens font leur travail. Pas de rebut. Les conditions de qualité et quantité sont respectés ..."

"...bien sur, ils sont toujours motivés..."

Les chasseurs de tête arrivent difficilement à séduire le personnel de SERMP, car ils sont bien encadrés et bien rémunérés. *“...même pour 1000dh de plus ils ne changent pas, il faut pratiquement leur doubler le salaire pour les convaincre de partir... ; Chez nous le taux de turnover est moyen...”*

“...la plupart de ceux qui partent le font pour le salaire, les conditions de travail ici sont bonnes ;...C'est très sérieux...”

IV. LA COMMUNICATION INTERNE

- Affichage en français et en arabe
- Réunions de direction

Difficultés de GRH : recrutement, garder le personnel, rareté des compétences expérimentées et qualifiées.

Le cas Segaplast Maroc (Nief Plastic)

(18 août 2010)

- Capital : 300.000 euros
- Chiffre d'affaires : 3 millions d'euros
- Effectif : 67
- Activités : transformation de matières plastiques, tampographie, soudure : automobile, électricité, équipement pneumatique et hydraulique, aéronautique.
- Localisation : Casablanca.

I. SITUATION ACTUELLE ET TRANSFERT DE SAVOIR FAIRE

Segaplast Maroc est une filiale 100% de Segaplast France rachetée par Nief Plastic⁸³ (groupe Sintex). Segaplast est la première entreprise d'injection technique de plastique au Maroc, son activité de base consiste à transformer certaines matières telles que le polymère à cristaux liquides pour produire des pièces de petit et moyen calibres grâce à la technique d'injection. Ces pièces ont pour avantage de présenter une forte tenue à la chaleur et une grande fiabilité. Ce qui répond aux exigences de secteurs comme l'aéronautique, l'automobile, l'électronique. L'ambition du sous-traitant est d'aller au-delà de l'injection pour développer l'assemblage de pièces plastiques. Il lui faudra alors étoffer ses équipes pour réussir le changement de cap. (L'économiste du 22/06/2005).

Pour l'implantation de la filiale en l'an 2000, la société mère (Segaplast France) a envoyé un directeur général expatrié qui était en fonction d'ingénieur. En 2002 il a été substitué par un autre cadre qui, cette fois, était un commercial. Ce changement était guidé par la volonté de la société mère de mettre en avant une stratégie axée sur le marketing relationnel dont le client est au centre des préoccupations.

Afin de s'assurer que le savoir faire et les connaissances techniques en rapport avec les produits fabriqués ont bien été acquises et assimilées par la filiale marocaine, et que, par conséquent, ce dernier continue de fabriquer des produits de grande qualité, la société Nief Plastic en collaboration avec son partenaire (sous traitant) Segaplast ont mis en place un certain nombre de mesures en faveur de Segaplast Maroc :

→ **La visite des comités d'assistance et de conseil sur la qualité** : des visites mensuelles régulières sont organisées par Segaplast et Nief Plastic. L'objectif est de s'assurer que la filiale marocaine est belle et bien à la hauteur de la politique qualité du groupe. Cette délégation profite de la visite pour fournir des conseils et des instructions dans l'objectif de disposer le partenaire local de toutes les informations nécessaires lui permettant d'atteindre un niveau de qualité de production irréprochable. Dans le cas d'une innovation technologique par la société mère, la

⁸³ Dans le journal l'économiste du 22/06/2005, nous lisons : "Le rachat de Segaplast France par l'un des grands groupes européens (Nief Plastic) a pour objectif de renforcer la capacité de la filiale marocaine pour mieux servir les donneurs d'ordre qui y sont implantés", explique Stéphane Giles, responsable de production de Segaplast Maroc. Selon le journal, c'est d'ailleurs dans ce contexte que le sous-traitant français a créé une filiale marocaine pour préserver sa relation de proximité avec son principal donneur d'ordre et accroître sa réactivité. Le responsable assure que "Nous sommes confiants pour les perspectives de croissance puisque grâce au groupe auquel nous sommes adossés, nous serons en mesure de produire une partie des importations de notre client principal".

délégation procède au codage et aide le destinataire (la filiale marocaine) dans la mise en place des nouvelles procédures.

- **L'audit interne** : des auditeurs de la société mère débarquent au Maroc une fois par an ; L'objectif cette fois est l'audition et le contrôle de tous les aspects management de la société. Ne se limitant pas à l'aspect qualité, les auditeurs de la société parente examinent toute la procédure de leur filiale (production, finance, GRH, etc.).
- **Les comptes rendus** : Segaplast Maroc présente périodiquement des indicateurs numériques et qualitatifs témoignant l'état de fonctionnement de l'entreprise. Les indicateurs ne sont pas toujours de performance ou de résultat, ils peuvent être des indices de GRH, de qualité, etc.
- **Les réunions par vidéoconférence** : les responsables des deux entreprises organisent des réunions par vidéoconférence, elles ont lieu régulièrement (par exemple, après la remise des comptes rendus ou poste-audition) et occasionnellement (en cas d'actualité). *"...les responsables de notre partenaire ne manquent aucun moyen et occasion pour nous faire part de leurs remarques et recommandations, et suggérer éventuellement des actions correctives..."*.

Par ailleurs, Segaplast Maroc bénéficie d'une assistance considérable et multidisciplinaire de la part de la société mère (Nief Plastic), pour cela elle paye des « frais de gestion » (connus sous le nom de « *management fees* »). C'est une contrepartie des services administratifs rendus par la société parente et son implication dans la gestion de son entreprise élève.

II. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA COMPETENCE

1. La formation

Le plan stratégique de la société stipule la mise en place d'un plan de formation - dont le budget est à la hauteur de 1% de la masse salariale brute - destiné à renforcer le contenu technologique de ses activités (voire le document joint : La déclaration de la direction). Cependant, avant d'établir le plan de formation le service RH demande à l'ensemble de personnel de l'entreprise d'exprimer leurs besoins en formation dans un document spécifique (document joint : Besoins en formation). Ce dernier est ensuite validé par le service concerné et enfin par le directeur général. Dès lors, le budget du plan de formation est constitué et mis à l'approbation du directeur général.

"...normalement, la société mère nous exige que le plan de formation doit représenter au moins 1% de la masse salariale ; Or, nous consacrons 5% de la masse salariale pour la formation ; C'est l'équivalent de 0.78% du chiffre d'affaire...".

Le niveau d'éducation minimum des opérationnels est le niveau Bac ; Quant aux cadres ils ont un niveau minimum de Bac+4. Tout le personnel maîtrise la langue française et arrive à lire les instructions de travail en français. Pourtant, la société veut encore élever le niveau de compétence de ses collaborateurs dans le cadre de l'amélioration continue de ses processus à travers la formation (voire le document joint : Déclaration de la direction). Par ailleurs, le plan de formation prévoit la formation interne et externe :

– **Externe** : après avoir détecté les besoins de formation de l'ensemble du personnel de l'entreprise. Cependant, La société se lance ensuite dans la recherche des organismes formatrices. Toutes les disciplines sont envisagées (management, technologie, informatiques, langues, sécurité, etc.). Néanmoins, certains savoir-faire précises dans quelques domaines peuvent être indisponibles dans des cabinets de formations marocains (par exemple dans la technologie aéronautique, la technologie automobile, etc.). La société doit alors faire recours à des formateurs étrangers, mais elle doit absolument passer par un cabinet de formation marocain afin de pouvoir bénéficier du recouvrement partiel des charges de la formation de la part du ministère de l'emploi et de la formation professionnelle⁸⁴.

⁸⁴ Afin de promouvoir et développer la formation professionnelle, le ministère de l'emploi de la formation professionnelle au Maroc a créée en 1996 le « GIAC » (Groupements Interprofessionnels d'Aide au Conseil), dont la mission est *"de développer la qualification et les compétences des salariés pour leur permettre de faire*

– Interne : dans le cadre de la formation interne, la société Segaplast en collaboration avec son partenaire français organise des réunions de formation en France, ces dernières concernent tous les services de l'entreprise (qualité, technique, comptabilité, maintenance, RH, etc.). le suivi et l'encadrement par la société mère est facilité par le système des ERP.

A l'issue de la formation, le personnel bénéficiaire fait objet d'évaluation de la formation reçue, à chaud (tout de suite après de la période de formation), et à froid (au bout de trois mois de la fin de la période de formation). En outre le service RH établit chaque année le bilan de formation pour l'ensemble des services, il dresse les améliorations et les gains de compétences qui ont été constatés suite aux actions de formation qui ont été menées durant l'année (voire le document joint : Processus gestion des ressources humaines).

2. L'évaluation

La société Segaplast applique une évaluation annuelle de la totalité de son personnel. Les employés opérateurs sont évalués par leurs chefs de services. Durant un entretien individuel ces derniers remplissent la fiche d'évaluation de chacun de leurs employés. Les cadres sont évalués par le directeur général. Le référentiel d'évaluation est divisé en deux parties, une partie porte sur l'attitude du personnel et son comportement au sein de la société, l'autre partie évalue le côté technique et la compétence chez le salarié. Le responsable RH de la Segaplast nous a détaillé les indices d'évaluation:

- L'autonomie du salarié dans son poste de travail
- La mesure de prise de décision
- La ponctualité, l'assiduité et la rigueur
- La capacité de travail en groupe
- Le niveau de compétence : le degré de maîtrise du travail
- Le degré de réalisation des tâches principales
- Les informations et connaissances techniques
- Le gain de compétences

III. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA MOTIVATION

1. La promotion et la rémunération

La base du salaire est fixée par le directeur général. Elle est calculée en fonction du niveau scolaire et la fonction occupée dans l'entreprise. Théoriquement, les employés ayant un niveau Bac+2 perçoivent une rémunération de 3500 Dirhams (équivalent de 340 Euros). Les primes de fin d'années, les augmentations de salaires ainsi que les promotions sont accordées suite à l'évaluation, en fonction de la perception de la qualité du travail de l'employé, de sa progression sur son poste de travail et de sa participation dans l'amélioration du système de fonctionnement de son poste et de l'entreprise en général.

face aux évolutions du marché du travail et faciliter leur promotion socioprofessionnelle, et pour accompagner la mise à niveau des entreprises et favoriser leur compétitivité'' (site web du département de la formation professionnelle au Maroc). Le « GIAC » apporte des aides au financement des programmes de formation des entreprises dans la majorité des secteurs économiques, en particulier : Technologies, BTP, Agroalimentaire, Transport/Logistique et tertiaire. Voire le dispositif d'aide à la formation sur le site web du département de la formation professionnelle au Maroc (<http://www.dfp.ac.ma/departement/dfmp/Cours%20Emploi/docpdf/MDP-secteur%20Electronique.pdf>).

2. La motivation

“...c'est un casse tête quotidien...”, déclare en souriant le responsable RH de Segaplast. “...je dois gérer les problèmes et les soucis personnels et spécifiques de chacun...”.

“...pour moi, la GRH comporte deux volets : le volet administratif et social et le volet de motivation...”.

“...nous appliquons les mêmes normes de GRH que celles du partenaire en France...”.

Le plan stratégique 2010-2012 de la société repose sur la motivation du personnel. Afin d'inciter son personnel à améliorer son rendement et adopter les intérêts de son entreprise, la société Segaplast a engagé un certain nombre de mesures dans ce sens :

- L'augmentation des salaires après l'évaluation
- Les primes annuelles de rendement
- Une prime accordée à la meilleure proposition de l'amélioration continue de l'entreprise
- La mutuelle sociale (couverture assurance maladie)
- Une affiliation à la CIMR : réservée aux cadres de la société, la cotisation est 100% patronale
- L'assurance sur les accidents de travail
- Intervention médical d'urgence
- Un comité d'hygiène et de sécurité : c'est un comité composé de personnels de l'entreprise qui observe les conditions d'hygiène et de sécurité au travail. Elle rédige un rapport périodique aux responsables hiérarchiques qui procèdent à la correction des éventuelles anomalies.
- Une majoration de travail de nuit de 25%⁸⁵
- Des indemnités de transport

“...notre personnel est satisfait, la preuve c'est qu'on a un taux de turnover de 0%,car nous fournissons un cadre de travail différents de celui existant dans la majorité des entreprises marocaines...”.

IV. LA COMMUNICATION INTERNE

Les moyens de communication qu'utilisent les responsables de Segaplast sont :

- L'affichage (en français)
- Le courrier électronique
- Les réunions inter et intra fonctions

Document joints :

- 1) **Déclaration de la direction**
- 2) **Besoins en formation**
- 3) **Processus : Gestion des ressources humaines**

⁸⁵ L'article 201 du code de travail marocain de 2004 stipule que : « Quel que soit le mode de rémunération du salarié, les heures supplémentaires donnent lieu à une majoration de salaire de 25 % si elles sont effectuées entre 6 heures et 21 heures pour les activités non agricoles et entre 5 heures et 20 heures pour les activités agricoles, et de 50 % si elles sont effectuées entre 21 heures et 6 heures pour les activités non agricoles et entre 20 heures et 5 heures pour les activités agricoles... ».

DECLARATION DE LA DIRECTION

Le management total de la qualité est le mode de gestion et d'animation d'une organisation, centré sur la qualité, axé sur la participation de tous ses membres et concourant au succès à long terme par la satisfaction du client et de la société.

Le concept prend en compte, outre la notion de performance, le respect des délais et des coûts, le service, la sécurité et l'environnement dans la stricte application des exigences réglementaires et légales. La qualité doit répondre à l'attente de tous les acteurs : les clients, les employés, les fournisseurs et l'entreprise.

Pour chacune des démarches d'amélioration, nous devons :

- ↳ préparer : élaborer un plan d'action
- ↳ agir : mettre en œuvre
- ↳ mesurer : vérifier les résultats et comparer aux objectifs
- ↳ améliorer : recommencer le cycle

Le plan stratégique pour les années 2010-2011 et 2012 repose sur les 4 axes suivants :

⇒ Motivation du personnel :

Mise en place d'un plan de formation (équivalent au minimum à 1% de la masse salariale brute) destiné à renforcer le contenu technologique de nos activités .

⇒ Valeur ajoutée :

Positionnement sur des produits à plus forte valeur ajoutée en se spécialisant sur des produits ou fonctions.

⇒ Amélioration continue des processus :

- Diminution de 10 % par an des incidents clients et diminution de 50 % par an du taux de ppm
- Amélioration du taux de service : tendre vers 100 %

⇒ Sécurité et environnement :

Nief Plastic a la volonté dans le cadre de son activité industrielle, de respecter la sécurité, l'environnement et la nature.

Cette démarche s'appuie sur une forte sensibilisation et implication des acteurs tant à titre individuel que collectif.

Ce manuel décrit ainsi le programme qualité de la société SEGAPLAST MAROC, Parc d'activités OUKACHA II – Bât C2/C5/C7/C8/C9 – Boulevard Moulay Slimane – Ain – Sebaa- Casablanca.

La Direction Qualité a la responsabilité de définir et d'évaluer l'efficacité globale de notre Système Qualité/Sécurité/Environnement. A cet effet, elle effectue régulièrement des bilans et propose les actions à mettre en place afin d'améliorer le système.

Les pilotes de processus sont responsables de la conduite des plans de progrès associés afin d'atteindre les objectifs et créer une dynamique d'amélioration continue dans le but essentiel de garantir l'entière satisfaction de nos clients ainsi que la rentabilité de l'entreprise.

Chaque personne identifiée dans l'organigramme par la désignation de sa fonction est responsable de la mise en pratique des exigences Qualité/Sécurité et Environnement dans les secteurs relevant de sa responsabilité.

La Direction Générale s'engage à donner les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés.

Le 20.01.2010

Direction Qualité / SME
E. BAZIN

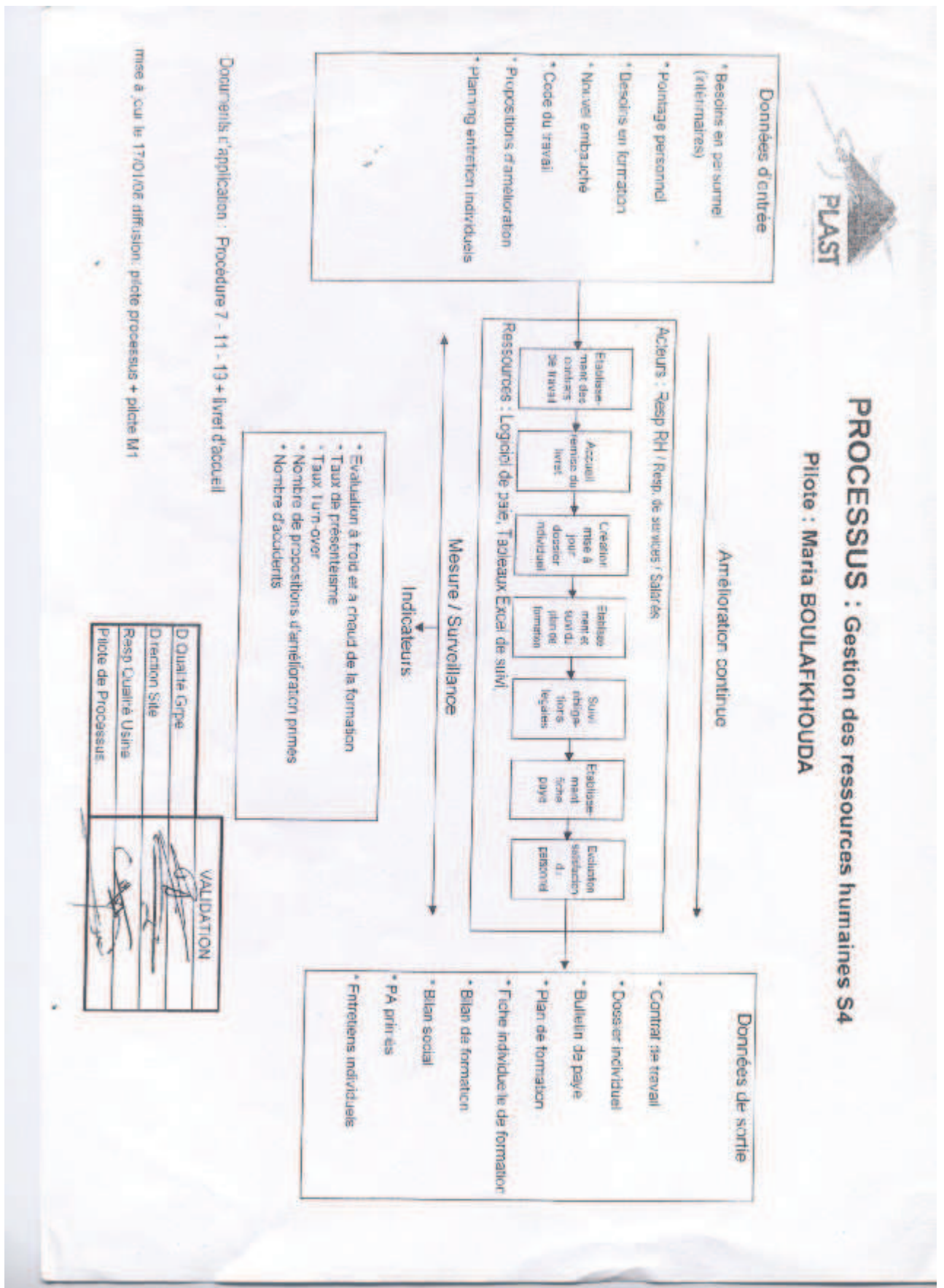


Directeur Site
S. GILES



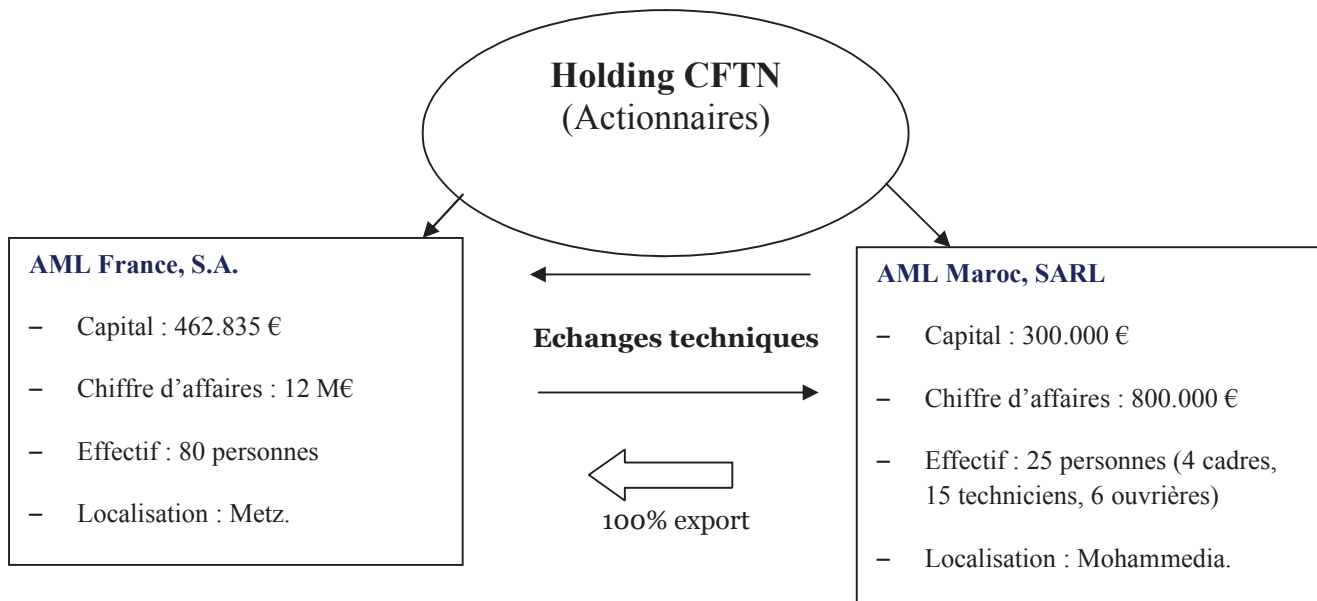
Direction Générale
G. NIEF





Le cas AML Microtechnique Maroc (19 août 2010)

AML Maroc est une société au capital 100% étranger, elle appartient au groupe financier CFTN (voire le schéma) qui détient également AML France. La totalité de la production d'AML Maroc est destinée à AML France. La structure du groupe CFTN se présente comme suite :



Activités principales d'AML Maroc :

- Sous-traitance mécanique, métallurgique, électronique, Défense, Espace, Télécommunications.
- Conception et réalisation de composants passifs pour les hyperfréquences (voire la brochure 1).
- Etude et réalisation de boîtiers et échangeurs thermiques utilisés dans la gestion thermique, des composants électroniques de puissances (voire la brochure 2).

Procédure

AML Maroc reçoit l'ordre de fabrication de la part de son fournisseur AML France. La commande est sous forme d'un « dossier technique » complet contenant toutes les informations et les instructions nécessaires pour fabriquer les produits commandés. Ce « dossier technique » constitue une forme de transfert technique du savoir faire, les informations contenues doivent être comprises et assimilées par l'ensemble du personnel concerné d'AML Maroc, si ce n'est pas le cas, des notes explicatives sont envoyées, ou éventuellement des mesures de formation sont engagées. La société se contentait de reprendre et appliquer minutieusement les consignes techniques et de qualité du « dossier industriel », c'est la procédure appliquée depuis l'an 2007 que les responsables appellent « *built to print* ». (Le dossier est monté et finalisé, le fournisseur se contentera de l'imprimer et le mettre en exécution).

Cependant, en l'an 2010 un heureux événement vient de se produire à AML Maroc : grâce aux efforts des techniciens et des cadres de la société cette dernière est arrivée finalement à constituer elle-même ses propres « documents techniques » concernant les produits à fabriquer indépendamment du partenaire français ; C'est la procédure « *full spécification* ».

“...c'est un progrès considérable...” affirme le dirigeant d'AML Maroc.

I. SITUATION ACTUELLE ET TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE

“ Quand je suis arrivé au Maroc en 2007 pour démarrer l'activité, j'avais du mal à trouver les compétences nécessaires, donc j'ai procédé de la façon suivante : j'ai constitué un noyau d'équipe d'ingénieurs et des experts très expérimentés...je voulais des « mercenaires », de grandes compétences avec une expérience solide pour inaugurer l'activité. Autour de ce noyau dur j'ai relié des cadres, des techniciens et du personnel ayant un profil plus bas, car c'est ces derniers qui vont continuer avec moi dans le futur, je savais que l'équipe des « mercenaires » ne pouvait pas rester longtemps dans l'entreprise, mais ils peuvent au moins être des maîtres ou des formateurs pour une équipe plus nombreuse sur laquelle je devrais compter dans l'avenir. Il fallait en l'occurrence favoriser le contact permanent et fréquent entre le noyau et son alentour afin de réussir l'apprentissage. Or, le problème était que les ingénieurs et les cadres expérimentés ne voulaient pas transmettre leur métier aux autres apprentis...ils étaient très opaques !

J'ai dû travailler dur tous les jours afin de réussir ce transfert de métier d'un groupe vers un autre avec l'aide du partenaire français (AML France) et à travers la formation et l'accompagnement. Nous avons et nous continuons d'avoir une devise : manager et accompagner. Nous avons enseigné aux personnels les spécificités du métier à travers la formation, la formation par alternance, l'accompagnement et le travail sur le terrain. D'ailleurs, nous continuons toujours à croire en ces valeurs.

II. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA COMPETENCE

1. Le recrutement et la formation

AML recrute dans les milieux des universités et les établissements de formation appartenant à l'OFPPPT⁸⁶, mais pas dans l'ANAPEC⁸⁷, car les employés de celle-ci sont recrutés sans couverture sociale obligatoire, et donc “...j'encoure une responsabilité pénale dans le cas d'un accident de travail... ; pour moi l'ANAPEC est nulle !...”.

“...pour moi un personnel est d'abord une compétence et une attitude, c'est-à-dire un état d'esprit. C'est pour cette raison que je ne recrute que dans ces deux établissements (universités et OFPPPT)...”.

Concernant la formation, AML fait recours à des consultants marocains pour former le personnel dans tous les domaines, techniques et managériaux ; En outre, l'entreprise reçoit des expatriés de la part du partenaire français dans l'objectif de former le personnel. Ces visites se font de manière récurrente tous les trois mois où les responsables d'AML-France s'assurent du bon fonctionnement de la procédure appliquée et que le fournisseur respecte les normes de qualité conjointement reconnues. D'autres visites peuvent avoir lieu dans le cas des projets spécifiques ou nouveaux, dans ce cas AML-Maroc reçoit des spécialistes pour procéder au transfert de techniques et de technologie et assister aux personnels dans son processus d'apprentissage.

2. L'évaluation

L'entreprise ne pratique pas une évaluation formelle et systématique des compétences du personnel, *“...mais je dois le faire, j'ai déjà commencé à faire une évaluation grâce à des grilles de compétences, mais ce n'est pas suffisant, je dois faire plus...”.*

Par ailleurs, le dirigeant d'AML procède à une évaluation de fin d'année pour la totalité du personnel ; pour cela, un dossier par personne est constitué afin de constater l'évolution de chaque employé. Ce dernier a tout à fait le droit de contester son évaluation devant le dirigeant.

III. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA MOTIVATION

⁸⁶ Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail.

⁸⁷ Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences ; C'est l'équivalent du Pôle Emploi en France.

1. **La promotion**

Trois critères sont retenus par AML Maroc dans sa politique de promotion:

- L'assiduité : le salarié doit montrer du sérieux. Généralement le fléau des managers marocains c'est le retard des employés, l'absentéisme et le *turnover*.
- Le comportement : comment l'employé est perçu par son entourage ? et comment il vit au sein de l'entreprise (attitude) ?
- La compétence : mesurée par le rendement de l'employé et son évolution dans son poste de travail.

2. **la rémunération**

Au sujet de la rémunération, le directeur de la société déclare qu'à AML la rémunération est en fonction de la compétence, et aussi en fonction du dévouement de l'employé envers l'entreprise.

Les salaires sont calculés sur la base de la référence syndicale (pour chaque profil, les syndicats proposent une référence de salaire).

"...les gens ont vraiment un vrai savoir faire,... ils sont prêts à consacrer du temps et de l'effort dans leurs postes, à conditions que vous les payer correctement..."

3. **La motivation :**

"Il faut donner l'envi aux gens de travailler, en les respectant et en ayant confiance en eux...nous avons pris un certain nombre de mesure dans l'objectif de motiver le personnel..." :

- La confiance, le respect et l'écoute, *"...je dis à mes employés : l'entreprise c'est vous, vous devez l'approprier..."*.
- La formation dans des domaines originaux.
- Des conditions de travail optimales.
- Salaires convenables.
- Primes en fonction des résultats.
- La mutuelle (couverture sociale à 80%).
- Visite régulière d'un médecin généraliste et d'un psychologue afin de bénéficier le personnel d'une visite médicale gratuite.
- Une salle de prière.

"...les jeunes ont compris que, d'une part nous n'épargnons aucun effort pour créer des conditions de travail optimales pour eux, les avantages dont ils bénéficient ici n'existent pas dans la majorité des entreprises marocaines, ceci renvoi la balle à leur camp et les incitent, d'autre part, à travailler sérieusement et à produire de la qualité..."

IV. **LA COMMUNICATION INTERNE**

Le dirigeant d'AML a insisté sur le rôle de la communication dans la gestion de l'entreprise, *"...pour que tout le monde sache ce qui se passe dans son entreprise..."*. Pour cela, la société a pris un certain nombre de mesures :

- Dire bonjour tout les matins, à tout le monde, un par un, en les regardant dans les yeux, demander si ca va ? Si ca ne va pas demander pourquoi ? Et discuter du problème.
- *"...nous somme dans un pays footballistique..."*, donc le dirigeant a inventé un moyen signalétique pour communiquer avec ses employés : il a fabriqué des cartons jaunes et rouges, le salarié qui commet une gaffe (généralement retard ou absence) se fait montrer un carton jaune, au bout de trois cartons jaunes c'est le rouge, une réunion est alors organisée avec le salarié. *"...je le convoque pour discuter de ses erreurs, je lui dis : bon alors, on continue ou pas ?! qu'est ce qui ne va pas ?..."*
- Des réunions d'information.

→ Affichage en arabe et en français. *“...je pense à mettre des indicateurs numériques de la productivité de l'entreprise, de sa performance, ...”*.

Verbatim :

- *“...le marocain a une soif d'apprendre, il a en plus une capacité d'apprentissage supérieur que les chinois...”*.
- *“...j'ai du mal à gérer l'honnêteté intellectuel et l'ingratitude des gens...”*.
- *“...le Maroc est le pays des excès...”*.
- *“...ce qui nous pousse à perfectionner notre production c'est la concurrence...”*.
- *“...le problème numéro 1 c'est le middle management...”*.
- *“...les marocains ont des mais intelligentes...”*.

Brochure 1

Composants hyperfréquences

HYPERFREQUENCY COMPONENTS
HF-KOMPONENTE

RÉALISATION DE COMPOSANTS HYPERFRÉQUENCES (WR5 À WR650)

- production suivant plans ou spécifications client
- simulations hyperfréquences (CST Microwave Studio)
- usinage, tournage - assemblage mécanique développé et breveté par AML
- cintrage et twistage
- soudage en bain de sels (AWS C3.7 Grade C)
- brasure haute température par induction (soudure tendre)
- finitions de surface : argenture, peinture... (fournisseurs qualifiés)
- enrobage de guides flexibles
- contrôles hyperfréquences

HYPERFREQUENCY COMPONENTS REALISATION (WR5 TO WR650)

- build to drawing or build to customer specifications
- hyper-frequency simulations (CST Microwave Studio)
- machining - mechanical assembly developed and patented by AML
- bending and twisting
- dip brazing (AWS C3.7 Grade C)
- high temperature induction brazing
- surface treatments: plating, painting... (qualified subcontractors)
- flexible waveguide neoprene casing
- electrical tests

FERTIGUNG VON HF-KOMPONENTEN (WR5 BIS WR650)

- Kundenspezifikationen
- HF-Simulationen (CST Microwave Studio)
- Fräsen - mechanische Verbindung wurde von AML entwickelt und patentiert
- Biegen und Twisten
- Salzbad-Hartlöten (AWS C3.7 Grade C)
- In-funktionslöten (weic-löten)
- Oberflächenbehandlungen: Versilberung, Lackierung... (qualifizierte Zulieferer)
- Ummantelung flexibler Hohlleiter
- HF-Messungen



Antennensonde WR42 (R 100)
Relaystrahl WR42 (K 100)



Flangeless GG
Waveguide - coaxial adapters



Coaxial WR42 (R 100)
Coaxial WR42 (K 100)



Guide flexible enroulé
flexible in neoprenschlauch




Door Exit

aml
Microtechnique Morocco

Case: Excmilmed Rd - Sud
S. 1000 - 40000 - Marrakech
Morocco - Maroc

Tel: +33 (0)5 34 82 00 00
Fax: +33 (0)5 34 82 00 08
www.aml-morocco.com

aml
Microtechnique Maroc

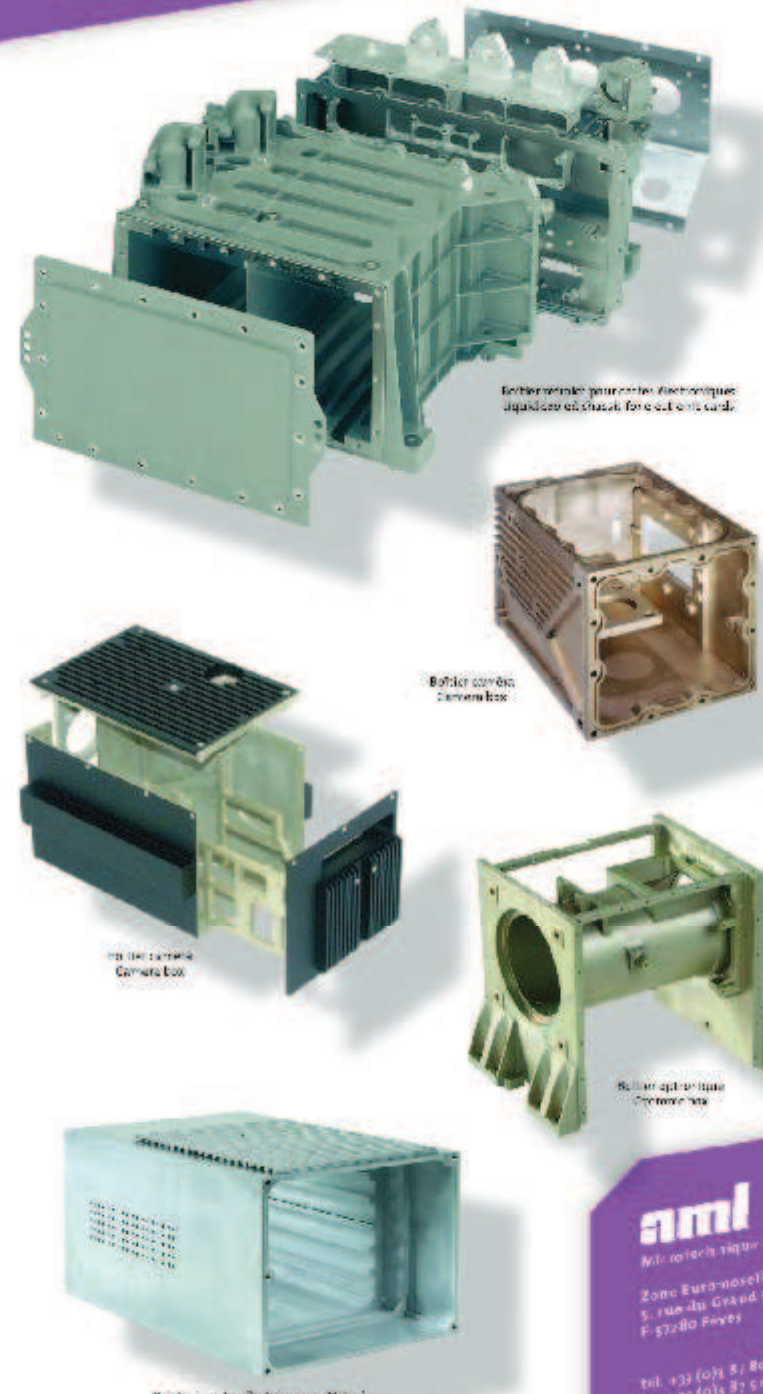
3, Impasse El Abidjalis, Oued-El-Djebel
Marrakech - Maroc

Tel: +33 (0)5 34 82 00 00
Fax: +33 (0)5 34 82 00 08
www.aml-morocco.com

Brochure 2

Boîtiers

CASINGS
GEHÄUSE



Boîtiers multi-bay pour cartes électroniques
liquid cooled chassis for electronic cards

Boîtier caméra
Camera box

Boîtier commande
Control box

Boîtier commande
Control panel

Boîtier carbofonctionnel (NIM) -
Histogramme test (Alltag)

RÉALISATION DE BOITIERS EN ALUMINIUM

- étude de faisabilité mécanique et thermique
- définition position et usinage des pièces primaires
- soudobrasage en bain de zels (AWS C3.7 Grade C)
- travaux de finition, montage, assemblage
- traitements de surface : nickelage, peinture...
- applications aéronautique, électronique et spatiale

BOXES AND CHASSIS MANUFACTURING

- mechanical and thermal study of feasibility
- production of composition and piece parts machining
- dip brazing (AWS C3.7 Grade C)
- finishing and assembling
- surface treatment: plating, painting...
- aeronautical, electronic and space applications

GEHÄUSE UND CHASSIS FERTIGUNG

- Mechanische und Thermische Machbarkeitsstudie
- Herstellung, Zergung und Fertigung der Einzelteile
- Salzbad-Hartlöten (AWS C3.7 Grade C)
- Fertigstellungsarbeiten
- Oberflächenbehandlungen: Vernickelung, Lackierung...
- Elektronik-, Luft- und Raumfahrtanwendungen

aml

Microtechnique Lorraine

Zone Euro-nord Ile Sud
5, rue du Grand Pré
F-57280 Fèves

tél. +33 (0)3 87 80 10 35
fax +33 (0)3 87 51 55 08
www.aml-microtec.com

aml

Microtechnique Maroc

3, boulevard Abdellah chefchoum
20400 Mohammedia
ALGERIE

tél. +213 503 520 148
fax +213 503 516 815
www.aml-microtec.com

Le cas Excelsa Techniques Composites

(13 janvier 2011)

- Capital : 500.000 euros
- Chiffre d'affaires : 4 millions d'euros
- Effectif : 60
- Activités : fabrication de produits en Composite, Chaudronnerie, Tôlerie, Bois - Peinture industrielle poudre électrostatique et liquide. Commercialisation de produits aéronautiques.
- Localisation : Casablanca.

I. SITUATION ACTUELLE ET TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE

En 1990 un ingénieur marocain qui a accumulé de l'expérience dans une société de maintenance des avions des FAR (Forces Armée Royale) a fondé Excelsa Techniques Composites. À cette époque, la société était spécialisée dans la commercialisation des matières premières relevant des composites, de la chaudronnerie, la tôlerie, le bois et Peinture industrielle et poudre électrostatique et liquide, bénéficiant ainsi des partenariats avec des entreprises étrangères. A partir de l'an 2000 Excelsa s'est lancée dans le domaine de l'aéronautique grâce à des contrats de maintenance aéronautique.

Aujourd'hui, Excelsa est spécialisée dans les domaines suivants :

- La maintenance industrielle.
- La sous-traitance industrielle dans plusieurs secteurs (transport, aéronautique, médical, électronique...). La société est contrôlée par les donneurs d'ordres via des opérations d'audit.
- Partenariat technologique : l'entreprise importe des composites aéronautiques pour le marché local.
- Partenariat commercial : l'entreprise prospecte le marché local et cherche des clients pour des partenaires étrangers dans le domaine industrielle et notamment aéronautique.
- L'ensemble de ces activités est piloté et encadré par un bureau d'études.

La société Excelsa ne reçoit pas d'assistance technique de la part de ses partenaires demandeurs d'ordres à l'exception d'un seul partenaire appartenant à un groupe français qui a délocalisé ses activités en réparation et maintenance aéronautique. Pour le reste des partenaires, si le contrat stipule un transfert de connaissances, ce doit être sur la charge de l'entreprise Excelsa. Cette dernière peut ainsi recevoir des formateurs envoyés par le partenaire ("*...ca arrive rarement...*"), ou envoyer des opérateurs pour recevoir des formations. La société fait recours également à des cabinets de formation externes.

II. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA COMPETENCE

1. Le recrutement et la formation

Les critères de recrutement sont le diplôme et l'expérience.

Le niveau d'éducation moyen des opérateurs est le CAP (Collège + 2 and de l'OFPPT). Pour les cadres le niveau moyen est Bac + 4.

La société est devant un dilemme : les activités de la société sont très nombreuses, diversifiées, et non homogènes, le secteur aéronautique est incompatible avec le reste des activités industrielles. "*...l'aéronautique est un domaine sensible, il exige beaucoup de précision, de finesse et de pertinence. Les exigences en termes de sécurité sont élevées, car on fabrique un appareil qui va voler dans le*

ciel...”. Ceci pose un problème eu regard des compétences demandées par le personnel. Or, ce dernier est polyvalent et n'est pas spécialisé par activités.

Le problème pour l'entreprise est d'assurer la formation par activité. “...nous devons penser à ca...”. Un autre élément qui rappelle l'importance de la formation, c'est la certification en maintenance aéronautique demandée par le partenaire. Pour obtenir des marchés dans ce domaine, des clients exigent des certifications, d'où l'importance de la formation.

Dans le domaine de l'aéronautique, le niveau des formateurs marocains (les cabinets de formation externes) n'est pas satisfaisant “...ils n'ont pas le niveau, ils ne sont spécialisés dans le domaine, et font recours, eux aussi, à des sources de formation externe...”. La solution peut être de faire appel à des formateurs français, cette solution se révèle pourtant trop cher. “...il faut chercher un moyen pour combiner ces deux options...”.

Le processus de formation y compris le plan de formation est piloté par le responsable de qualité.

2. L'évaluation

L'évaluation est pratiquée annuellement, et pour tout le personnel, à l'aide de la fiche d'évaluation qui comporte des thèmes tels que: le savoir faire, le savoir être, la sécurité et l'hygiène, etc.

Des augmentations de salaire sont possibles si les résultats de l'évaluation sont satisfaisants.

III. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA MOTIVATION

1. La rémunération

- “...la rémunération selon le profil...”.
- Le degré d'expérience est également pris en compte pour le calcul de la rémunération.
- Il n'existe pas des primes au rendement, les seules primes qui existent sont relatives aux heures supplémentaires et le travail de nuit, ainsi qu'une prime récompensant le travail le plus innovant.

2. La motivation

- L'entreprise octroi des aides financières au personnel spécialement pendant les fêtes religieuses et la rentrée scolaire.
- Les avantages sociaux : mutuelle, assurance privée, transport, mais pas de restauration.
- Organisation des événements pour le personnel. Ex : participation au marathon de Marrakech
- Le taux du turnover est important au sein d'Excelsa.
- “...la promotion selon la compétence...”.
- Problème : la distance avec Casablanca et le déménagement ont conduit à un turnover. “...ceux qui nous ont suivis sont des fidèles...”.
- “...le personnel se comporte plutôt bien...”. Il est important de signaler que la société a réalisé un déménagement de site, de Casablanca vers Bouskoura (banlieue de Casablanca). Suite à cette opération elle a perdu un bon nombre de personnel. “...le personnel fidèle nous a suivi, certain ont des années de maison...d'autres ont préféré démissionner...”. Les difficultés de transport constituent un vrai problème pour la société, il reste difficile de se rendre quotidiennement à la société à partir de Casablanca même avec la prestation du transport assurée par la société. Ceci peut vraisemblablement être une cause parmi d'autres du taux élevé du turnover.
- “...les problèmes sociaux sont rares ; sauf les problèmes liés à la gestion du personnel en général...”.
- “...nous avons une ambiance familiale...”.

IV. LA COMMUNICATION INTERNE

- L'affichage en français et en arabe, tout le monde ne lit pas le français.
- "...actuellement tout le staff de l'entreprise descend aux ateliers pour visiter, discuter avec les opérateurs, et essayer éventuellement de régler leurs problèmes. Ceci est un progrès...".
- "...il n'existe pas de barrières entre le personnel du staff et les opérateurs directs...".
- Par ailleurs, il n'existe pas une fonction RH structurée à Excelsa, ni encadrement RH. Les pratiques de GRH ne sont pas véritablement développées. "...nous avons du capital humain plutôt qu'une fonction GRH...".

Dialogue :

- *Nous comptons étendre notre activité et améliorer la branche aéronautique*
- Comment vous allez faire ?
- *Je commence avec la maintenance et je passe ensuite à la production,*
- Comment vous pourrez passer de la maintenance à la production aéronautique ?
- *En mettant en place des machines et développer des compétences en interne et des manuels de production.*

Le cas Adetel Maroc

(26 juillet 2010)

- Capital : 260.000 euros
- Chiffre d'affaires : 716.000 euros
- Effectif : 40 (2010)
- Activités : fabrication de carte électronique et câblage, R&D, conception logiciel, Ingénierie et conseils en électronique.
- Localisation : Mohammedia.

Adetel Maroc est une société anonyme, filiale à 75% d'Adetel Groupe, et 25% d'investisseurs marocains. La société est divisée en deux entités :

- Adetel : un bureau d'étude qui s'occupe de la R&D, conception logiciel, ingénierie et conseils en électronique.
- CMS Electronique qui produit des cartes électroniques, câblage et coffrets électroniques.

I. SITUATION ACTUELLE ET TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE

L'entreprise travaille sur des projets commandés par des clients étrangers (1% de la clientèle est marocaine).

Pour faciliter le transfert des connaissances, Adetel Groupe (le partenaire étranger) a mis en place un réseau intranet qui permet à toutes les filiales (dont Adetel Maroc) d'accéder à des « documents qualité » qui constituent une référence généralisée de la procédure qui devrait être suivie par les unités, aussi bien dans le processus de production que le management. Chaque « document qualité » contient un numéro qui renvoie à la description d'une procédure appliquée au sein d'Adetel Groupe, et diffusé à l'ensemble des unités dans le monde. Le respect de cette procédure fait objet d'un audit interne périodique, qui examine le degré de conformité, et recommande éventuellement, des mesures rectificatives.

Les détachements que reçoit Adetel Maroc de la part du siège du groupe, ne sont pas toujours pour des missions d'audit, d'autres comités débarquent au Maroc pour mettre à jour une méthode, expliquer une démarche, former des cadres, etc.

Adetel Maroc bénéficie d'un transfert total des dernières connaissances et savoir faire de son partenaire - maître.

“...le groupe nous fournit la méthode que nous devons suivre pour tous les produits... ; Ceci parce que notre partenaire s'intéresse en premier lieu à notre image, et veut satisfaire ses/nos clients à travers la qualification de ses partenaires...”

Les responsables d'Adetel Maroc jouissent d'une indépendance considérable dans l'organisation interne et le management de la société. Adetel Maroc dispose d'une structure autonome, la gestion interne de l'entreprise, et les flux des documents sont complètement conçus par les marocains dans le respect des lignes directives et les objectifs du groupe.

II. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA COMPETENCE

1. La formation

La formation est pratiquée périodiquement et de manière formalisée. Le responsable RH élabore un plan annuel de formation approuvé par la direction générale. Toutes les types de formation sont pratiquées, à savoir la formation interne et externe, et via des cabinets spécialisée habitués à travailler avec le groupe.

Concernant la formation interne, trois formes sont pratiquées :

- L'envoi des salariés d'Adetel Maroc chez Adetel Groupe
- L'invitation des cadres d'Adetel Groupe à Adetel Maroc
- Recourir aux cabinets spécialisés de formation déjà en contrat avec Adetel Groupe.

Le responsable RH d'Adetel Maroc a manifestement exprimé la volonté de la société mère d'augmenter le niveau des compétences de sa filiale, *"... le seul témoin du niveau de compétences de nos collaborateurs sont les clients qui sont très satisfait.. ce sont des clients importants et de renommée.. c'est la preuve que nos produits sont de grande qualité et que le niveau de compétence de notre entreprise est remarquable..."*. Le niveau scolaire des ouvriers est Bac+2, quant aux cadres c'est Bac+5.

2. L'évaluation

Selon la DRH, la société a mis en place un système d'évaluation ayant pour but de motiver le personnel. *"... les responsables du groupe nous recommandent d'avoir un personnel motivé pour le travail, mais ils nous laissent choisir les moyens d'y parvenir... parce qu'il ya des différences culturelles..."*.

L'évaluation s'adresse aux cadres et les chargés de qualité, mais pas les opératrices. Le système d'évaluation est basé essentiellement sur un entretien annuel individuel entre le salarié et le directeur général dont l'objectif est de mettre le point sur l'ensemble des tâches qui ont été effectuées par le salarié. Le responsable RH élabore le guide d'entretien d'évaluation et envoi une copie au salarié avant son entretien.

III. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA MOTIVATION

Les résultats des évaluations peuvent déboucher sur des promotions ; par exemple les opératrices peuvent devenir des animatrices et les cadres ingénieurs deviennent chefs de projet.

Les salariés d'ADETEL Maroc bénéficient des avantages suivants :

- + Des primes annuelles selon le degré de réalisation des objectifs et la qualité de travail.
- + Un système de parrainage
- + L'employé du mois

Par ailleurs, le responsable RH d'Adetel Maroc a affirmé que la société est entrain de créer des conditions de travail favorables pour tous les employés dans l'objectif de les motiver *"... il faut motiver le personnel par nos propres moyens..."*. La fonction RH est entrain d'essayer de mettre en place des mesures de motivation *"... le groupe nous exige que l'état d'esprit général des employés soit la motivation, mais il nous laisse la liberté pour y arriver..."*. Des mécanismes sont déjà en place :

- + Des sorties organisées
- + Un club des employés de la société
- + Une boîte à idées : les employés peuvent proposer des idées qui aideront la direction à améliorer les conditions de travail, la meilleure idée est récompensée par un bon d'achat d'au moins 150 DH.

“... généralement nous disposons d'un personnel motivé, nous sommes contents de son rendement... le seul problème reste le stress, en cas d'excès de travail, ceci est tout à fait normal et est général pour toutes les entreprises, mais les employés arrivent à le dépasser une fois ils ont récupéré de la fatigue...”

“... le climat social est favorable... le personnel se sent au sein de l'entreprise comme chez lui...”

IV. LA COMMUNICATION INTERNE

“...nous arrivons à communiquer facilement, via des mails ou la communication directe...”

“...avec le groupe, la communication se fait aussi via vidéos conférence...”

Le cas Belectronique

(25 août 2010)

- Capital : 14 millions d'euros
- Chiffre d'affaires : 2,6 millions d'euros
- Effectif : 300
- % export : 95
- Activités : sous-traitance pour le câblage des cartes électroniques à forte densité technologique, le câblage filaire et l'assemblage des ensembles ou sous ensembles électromécanique pour l'aéronautique ; le ferroviaire, le pétrole, le médical et l'industriel.
- Localisation : Casablanca.

Le capital est 75% marocain et 25% français. La clientèle de Belectronique est 100% étrangère, le partenaire de la société c'est la société SLH qui constitue le donneur d'ordre principal de Belectronique. Cette dernière reçoit la matière première de SLH procède à leur transformation et les envois finalement au client en France.

I. SITUATION ACTUELLE ET TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE

L'actuel président de Belectronique a travaillé pendant 35 ans aux sein de la société CRZ en France (fabricant mondial de composants d'automatismes, pneumatiques, micro et micro produits de commande de moteur, des capteurs et des relais statiques). Cette dernière était le fournisseur principal de SLH. En 1996 il décide de démissionner pour fonder sa propre unité de production au Maroc dans le même domaine, il emmène avec lui une équipe de personnel de CRZ pour constituer le noyau de la nouvelle entité baptisé « Belectronique ». L'équipe se composait d'un ingénieur, un responsable logistique et vingt opérateurs. C'est ainsi que s'est réalisé le transfert de savoir faire de CRZ à la nouvelle Belectronique. Quelques années après, la nouvelle entité est devenue fournisseur de CRZ et SLH, ce sont respectivement, l'entreprise où le fondateur a exercé pendant 35 ans, et son client.

Belectronique reçoit les ordres de fabrication avec des fiches d'instruction de la part de son partenaire SLH ; elle dispose de son propre « service méthode » qui prépare les dossiers de fabrication pour chaque produit, explique la procédure, et élabore le système de traçabilité “...nous n'avons pas de difficultés au niveau technique...”.

Le « service méthode » tient également des « projets d'amélioration continue » avec le partenaire SLH visant à développer de nouveaux produits ou améliorer des produits existants.

Belectronique tend toujours l'oreille aux instructions et conseils de son partenaire-client, car, outre les ordres de fabrication qu'elle reçoit de sa part, et les exigences de qualité auxquelles la société doit répondre, le client tient au courant son fournisseur des nouvelles technologies et les innovations récentes en termes de méthodes et processus de fabrication. SLH transmet à Belectronique toutes les connaissances et le savoir faire qui lui sont nécessaires pour fabriquer des produits de grande qualité “...le côté technique est assuré par notre partenaire (client)...”.

II. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA COMPETENCE

1. La formation

Concernant le recrutement, chaque service détermine son besoin en personnel avec le profil souhaité dans un document spécifique transmet ensuite au responsable RH.

A Belectronique travaillent deux types de main d'œuvre :

La main d'œuvre directe : il s'agit des opératrices et ouvriers qui travaillent directement sur le produit. Le recrutement de ce type de personnel présente un problème, au Maroc il n'y a pas de main d'œuvre formée dans le domaine aéronautique, *"...il y a des techniciens mais pas des opérateurs directs..."*. Pour cette raison la société a décidé de procéder elle-même à la formation de ses futurs ouvriers : *"...nous avons mis en place notre propre système, destiné à la formation d'une main d'œuvre dans le champ spécifique de notre métier..."*. Tous les trois semaines la société recrute 15 ouvriers nouveaux. Ils sont tous bacheliers ou plus, ils passent une période de formation générale en premier temps, et une formation spécifique ensuite, en fonction du poste auquel ils seront affectés. Le nouveau personnel formé passe ensuite des tests auprès du service qualité et attend finalement son recrutement. *"...parce que notre atout c'est la flexibilité et la mobilité de la main d'œuvre, en cas d'une hausse imprévue de commandes on doit être prêts..."*.

La main d'œuvre indirecte : qui regroupe les ingénieurs et les techniciens ayant un niveau de Bac + (2 à 5). A leur recrutement ce type de personnel reçoit une formation de trois mois pour les cadres et un mois pour les techniciens. Pour le recrutement définitif ils doivent passer des tests avec le responsable RH, le responsable du service auquel ils seront affectés et un dernier test avec le directeur général.

L'entreprise Belectronique pratique également une formation continue dans le cadre d'un plan annuel établi par le service RH en accord avec le directeur général. Ce plan vient réaliser les objectifs périodiques de la stratégie générale de l'entreprise en termes de formation. Le plan de formation a pour objectif de créer de nouveaux centres de compétence ou, en améliorer d'autres déjà existantes chez le personnel, il s'agit à la fois d'un moyen d'atteindre les objectifs généraux prescrits dans la stratégie d'entreprise et aussi de rectifier quelques anomalies qui ont émergé au cours de l'exercice et qui nécessitent une attention particulière.

Chaque service établit ses besoins en termes d'« ingénierie de formation » et le transmet au service RH pour l'inclure dans le plan, ce dernier est approuvé par le directeur général, il doit être en cohérence avec la stratégie globale *"...la formation vient aider la stratégie pour concrétiser ses objectifs général à long terme..."*.

Dans le cadre de ce plan les deux types de formation sont envisageables :

La formation externe : assurée par des cabinets spécialisés dans tous les domaines (techniques, méthodes, logistiques, comptabilité & finance, RH...), ces cabinets font objet d'évaluation de la part de Belectronique afin de choisir le cabinet de formation le plus approprié. *"...cette décision d'évaluer les cabinets de formation est venue suite à une remarque dans le cadre d'un audit du partenaire..."*.

L'entreprise encourage son personnel à obtenir de la formation en dehors de ses frontières, et procède au financement des études universitaires de certains employés.

La formation interne : elle a lieu occasionnellement, suite à des réflexions ou des remarques fréquentes des clients ou en cas d'un manque de capacités particulières, le personnel concerné suit la formation sous la surveillance du responsable du service approprié.

Dans le cadre de la formation interne, l'entreprise reçoit parfois des délégués de la société cliente SEHLA dans l'intention de former le personnel de Belectronique. Aussi bien que d'autres employés de cette dernière voyagent en France pour recevoir des formations, par exemple dans une nouvelle méthode, une ancienne qui a été rénovée, dans les techniques de management, etc.

Au bout de chaque formation, le salarié subit deux genres d'évaluation :

- Évaluation à chaud : tout de suite à l'issue de la période de formation.
- Évaluation à froid : après trois mois de la fin de la période de formation de l'employé.

2. L'évaluation

Elle est pratiquée de manière informelle *"...c'est un champ de bataille pour moi..."* déclare le responsable RH.

Toute la main d'œuvre directe reçoit une évaluation annuelle, elle a pour objectif de :

- Mettre le point sur l'évolution sur le poste de travail
- Vérifier le degré de réalisation des objectifs
- Récompenser (sous forme d'augmentation de salaires)
- Détecter les besoins en termes de savoir faire ou de compétences
- Rectifier (dans le cas de la constatation d'un manque de motivation)

"...quand nous constatons qu'un personnel a bien assimilé ses tâches, nous pouvons lui en attribuer d'autres missions et d'autres responsabilités plus importantes...".

Le meilleur salarié peut se faire attribuer le titre du « salarié de l'année ».

III. LES PRATIQUES DE GRH LIEES A LA MOTIVATION

1. La promotion et la rémunération

Verbatim :

"...la plupart des nouveaux postes créés sont pourvus grâce à la promotion...".

"...s'il y a des besoins en personnel, on se dirige en premier lieu vers le profil interne...".

"...toutes les chefs d'équipes sont des ex opératrices...".

"...la promotion est basée sur le mérite, les employés qui ont suivis des formations (Master, DESS...) sont prioritaires...".

"...nous rémunérons le personnel selon sa compétence ; par exemple : nous procédons à l'évaluation du poste et de l'ouvrier pour déterminer son salaire...".

2. La motivation

Selon la responsable RH de Belectronique, les mesures de motivation qu'a prise son entreprise sont :

- La formation
- L'augmentation du salaire
- La mutuelle (CIMR)
- Des primes selon le degré d'atteinte des objectifs

En plus *"...ici, nous avons une bonne ambiance et le climat de travail est favorable, mais il ne faut pas s'arrêter là..., je ne suis pas très contente car il y a beaucoup de choses à faire pour motiver le personnel..., sans oublier que quoi qu'on fasse, l'être humain, par nature, demande toujours plus, et une fois une mesure est mise en place elle est considérée comme un acquis et on en attend d'autres..."*.

Chaque année, le service RH de Belectronique réalise une enquête de satisfaction de personnel, ce dernier est interrogé sur plusieurs points tels la formation, le règlement intérieur, la relation avec la hiérarchie, les conditions de travail, etc. *“...cette année, 81% du personnel sont satisfaits des conditions générales de travail au sein de l'entreprise...”*.

IV. LA COMMUNICATION INTERNE

Plusieurs formes de communication sont pratiquées au sein de l'entreprise Belectronique:

- La messagerie électronique ;
- L'affichage en français, car tout le personnel lit le français ;
- Le « journal interne », qui tient les employés au courant de toutes les actualités de l'entreprise et les chiffres clé de son activité.

Une réunion hebdomadaire est tenue entre les responsables des services et leurs employés dont l'objectif est la préparation et l'organisation du déroulement des nouvelles tâches de la semaine.

Une réunion annuelle des responsables des services avec leurs employés est programmée afin de mettre le point sur leurs besoins, les réclamations et les observations.

Le conseil de coordination qui se tient occasionnellement regroupe le directeur de l'entreprise, le responsable RH, le responsable qualité et le responsable de production. Cette réunion discute plutôt de la stratégie de l'entreprise, de son processus, ainsi que les changements qui peuvent être apportés au plan stratégique. Le conseil de coordination élargie regroupe les responsables précédemment cités plus le responsable du magasin et le responsable de méthode. Ce conseil tient aussi des rencontres mensuelles avec les délégués du personnel afin de répondre aux questions syndicales.

Liste des figures

- Figure 1 : classification des types des alliances stratégiques (Bouayad, 2006) 36
- Figure 2 : classification des types des alliances stratégiques (Guillouzou, 1992).. 37
- Figure 3 : apprentissage en simple boucle et en double boucle (Argyris, 2003)41
- Figure 4 : les stratégies individuelles de l'apprentissage inter-organisationnel (Larsson et alii, 1998)..... 53
- Figure 5 : modèle de la capacité d'absorption et les effets d'externalités sur les connaissances techniques (Cohen and Levinthal, 1990) 66
- Figure 6 : les dynamiques de la capacité d'absorption (Kim, 1998) 70
- Figure 7 : modèle de la capacité d'absorption selon Minbaeva et alii (2003)71
- Figure 8 : les niveaux de la capacité d'absorption 100
- Figure 9 : modèle de la capacité d'absorption selon Minbaeva et alii (2003) 102

Liste des tableaux

- Tableau 1 : les motifs de création des alliances stratégiques 33
- Tableau 2 : les types d'alliances selon les critères de classification (Bellon et *alii*, 2000)..... 36
- Tableau 3 : les configurations d'apprentissage (Leroy, 1998)..... 43
- Tableau 4 : critères et taxonomie des connaissances selon trois auteurs 48
- Tableau 5 : les éléments du concept de la capacité d'absorption selon les auteurs.....73
- Tableau 6 : définitions de la gestion stratégique des ressources humaines (Bayad et *alii*, 2004)..... 96
- Tableau 7 : comportements attendus des employés en cas d'un objectif concurrentiel stratégique (Schuler et Jackson, 1987 ; P 209).....97
- Tableau 8 : le guide d'entretien 121
- Tableau 9 : échantillon d'analyse - liste des sociétés étudiées 129
- Tableau 10 : récapitulatif de l'analyse thématique 180
- Tableau 11 : analyse de l'hypothèse 1 pondérée selon les dimensions des sociétés.....187
- Tableau 12 : Analyse comparative des pratiques liées à la compétence.....190
- Tableau 13 : analyse de l'hypothèse 2 selon les dimensions des sociétés.....196
- Tableau 14 : analyse comparative des pratiques liées à la motivation.....201
- Tableau 15 : analyse de l'hypothèse 3.....207

Table des matières

Introduction générale.....	1
Première partie: la capacité d'absorption et la gestion des ressources humaines dans les alliances stratégiques.....	11
Chapitre1 : le transfert des connaissances, motif des alliances stratégiques	15
I. Les alliances stratégiques: revue de littérature	17
1. Les motifs de formation des alliances stratégiques	19
1.1. Pour le partenaire local	20
1.2. Pour le partenaire étranger	21
2. Les différentes théories explicatives.....	23
2.1. Explication par la théorie des coûts de transaction.....	23
2.2. Explication par la théorie des ressources.....	26
3. Définition des alliances stratégiques	33
3.1. Étymologie du mot "alliance"	33
3.2. Définitions de la littérature.....	34
4. Les formes des alliances stratégiques	36
4.1. Débat terminologique.....	36
4.2. Dans le contexte du Maroc.....	38
II. L'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques et les caractéristiques des connaissances.....	39
1. L'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques.....	40
2. Caractéristiques des connaissances et apprentissage	44
3. La question de la confiance et du pouvoir dans les alliances	50
Chapitre 2 : la capacité d'absorption, moyen de réussir le transfert des connaissances..	55
I. Le cadre théorique de la capacité d'absorption.....	57
1. Définitions de la capacité d'absorption.....	59
1.1. L'acquisition et l'assimilation.....	60
1.2. La transformation et l'exploitation	61
2. La capacité d'absorption est une capacité dynamique	62
2.1. Les capacités organisationnelles.....	62
2.2. Les capacités organisationnelles dynamiques.....	64
3. Les éléments de la capacité d'absorption.....	65
3.1. Les connaissances antérieures reliées (<i>related prior knowledge</i>)	66
3.2. L'intensité de l'effort.....	69

II. La capacité d'absorption individuelle et organisationnelle et le rôle de la communication.....	74
1. De la capacité d'absorption individuelle à la capacité d'absorption organisationnelle.....	74
2. Le rôle de la structure organisationnelle et la culture d'entreprise.....	80
2.1. Rôle de la structure organisationnelle.....	81
2.2. Rôle de la culture d'entreprise et l' <i>empowerment</i>	83
III. Mesurer la capacité d'absorption.....	85
1. L'intensité de la R&D.....	85
2. Les autres tentatives de mesure.....	86
3. La mesure retenue.....	88
 Chapitre 3 : la gestion des ressources humaines, outils de concrétisation de la capacité d'absorption.....	 91
I. Le facteur humain, ressource stratégique dans les organisations.....	93
1. Le capital humain.....	93
2. La gestion stratégique des ressources humaines.....	95
II. Les mécanismes de la GRH en vue d'une capacité d'absorption.....	98
1. Cadre théorique.....	98
2. Les mécanismes fonctionnels orientés vers la compétence des employés.....	102
2.1. La formation.....	103
2.2. L'évaluation de la performance/compétence des employés.....	104
3. Les mécanismes fonctionnels orientés vers la motivation des employés.....	106
3.1. La rémunération.....	106
3.2. La promotion.....	107
3.3. La communication interne.....	107
4. L'influence de la capacité d'absorption sur le transfert de connaissances.....	109
 Conclusion de la première partie.....	 111
 Deuxième partie: l'étude empirique au sein des entreprises marocaines en situation d'alliance avec des partenaires étrangers.....	 113
 Chapitre 4 : méthodologie de recherche et terrain d'étude.....	 117
I. Choix méthodologiques.....	118
1. Une méthodologie qualitative.....	118
2. La méthode de l'étude de cas.....	119
3. L'entretien semi directif.....	119
II. Le terrain d'étude, le secteur aéronautique.....	123
1. Survol du secteur aéronautique au Maroc.....	123
2. Pourquoi le secteur aéronautique?.....	125

III. Recueil des données	128
1. Les sociétés contactées.....	128
2. Déroulement de l'enquête.....	131
Chapitre 5 : analyse des données au cas par cas	133
I. L'analyse thématique au cas par cas.....	134
II. Analyse des cas des sociétés 100% étrangères.....	136
1. Le cas Alpha	136
1.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1) : mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (4/5).....	136
1.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (4/5)	138
1.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (5/5)	139
2. Le cas Safsel Maroc	141
2.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1) : mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (5/5).....	141
2.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (5/5)	142
2.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (4/5)	143
3. Le cas SSM	145
3.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (5/5).....	145
3.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (3/5)	146
3.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (5/5)	148
4. Le cas SES MAROC.....	149
4.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (5/5).....	149
4.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne.....	150
4.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (5/5)	151
5. Le cas Daléo	151
5.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (4/5).....	151

5.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (2.5/5).....	153
5.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (5/5).....	154
6. Le cas Socaero	154
6.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (2/5).....	155
6.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (3/5)	155
6.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (1/5).....	157
7. Le cas Smiling Tanger	157
7.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (4/5).....	158
7.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (4/5)	158
7.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (5/5).....	160
8. Le cas Sermp Maroc (Société d'Etude et Réalisation de Mécanique de Précision : Groupe Le Piston Français)	160
8.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (5/5).....	161
8.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (4/5)	162
8.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (5/5).....	163
9. Le cas Segaplast Maroc.....	164
9.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (4/5).....	164
9.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (5/5)	165
9.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (4/5).....	167
10. Le cas AML Microtechnique Maroc.....	167
10.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (5/5).....	168

10.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (5/5)	169
10.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (5/5)	170
III. Analyse du cas de la société 100% marocaine: Excelsa Technique Composites.....	171
1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (3/5)	171
2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (4/5)	172
3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle	173
IV. Analyse des coentreprises	174
1. le cas Adetel Maroc	174
1.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (5/5).....	175
1.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (5/5)	176
1.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (3/5)	177
2. le cas Belectronique.....	177
2.1. Thème I (relatif à l'hypothèse 1): mesurer la compétence des employés à travers la formation et l'évaluation (5/5).....	177
2.2. Thème II (relatif à l'hypothèse 2) : mesurer la motivation des employés à travers la rémunération basée sur la performance, la promotion basée sur le mérite et la communication interne (5/5)	178
2.3. Thème III (relatif à l'hypothèse 3) : mesurer la capacité d'absorption actuelle (4/5)	179
Chapitre 6 : analyse transversale des cas.....	183
I. Analyse de l'hypothèse 1	184
1. Résultats et premières remarques	184
2. Analyse selon les caractéristiques des cas.....	186
3. Analyse comparative des pratiques liées à la compétence.....	189
3.1. Concernant les pratiques de la formation.....	189
3.2. Concernant les pratiques de la formation.....	192
3.3. Concernant la variable dépendante « la compétence »	192
4. Conclusions générales autours de l'hypothèse 1	193
II. Analyse de l'hypothèse 2	194
1. Résultats et premières remarques.....	194
2. Analyse selon les caractéristiques des cas.....	195

3. Analyse comparative des pratiques liées à la motivation.....	199
3.1. Concernant les pratiques de rémunération (hypothèse 2a).....	200
3.2. Concernant les pratiques de la promotion (hypothèse 2b)	204
3.3. Concernant les pratiques de la communication interne (hypothèse 2c).....	205
3.4. Concernant la variable dépendante « la motivation ».....	205
III. Analyse de l'hypothèse 3	206
Conclusion de la deuxième partie	211
Conclusion générale	213
Bibliographie.....	219
Annexes	235
Liste des figures	293
Liste des tableaux.....	294
Table des matières.....	295