

Transfert des pratiques de gestion du capital humain : Une étude des firmes multinationales implantées au Maroc

Transfer of human capital management practices: A study of multinational companies operating in Morocco.

Auteur 1 : Maryeme EL HAMMOUCHI.

Auteur 2 : Jalila AIT SOUDANE.

Maryeme EL HAMMOUCHI, Doctorante

1 Université Mohammed V de Rabat/ Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales Agdal, Maroc
Laboratoire d'Études et de Recherche en Sciences de Gestion (LERSG)
<https://orcid.org/0009-0002-1800-4520>

Jalila AIT SOUDANE, Professeur de l'Enseignement Supérieur

2 Université Mohammed V de Rabat/ Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales Agdal, Maroc
Laboratoire d'Études et de Recherche en Sciences de Gestion (LERSG)
<https://orcid.org/0009-0006-6518-8931>

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EL HAMMOUCHI .M & AIT SOUDANE .J (2025) « Transfert des pratiques de gestion du capital humain : Une étude des firmes multinationales implantées au Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Num 33 » Pp: 1814 – 1832.



DOI : 10.5281/zenodo.18200525

Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Cette étude cherche à comprendre le processus du transfert des pratiques de gestion du capital humain dans les multinationales implantées au Maroc. A cet effet, nous avons adopté une approche qualitative en explorant le cas de 6 filiales établies à Casablanca, Tanger et Kenitra. Dans cette perspective, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec les responsables ressources humaines de ces filiales. Pour traiter les données collectées, nous avons eu recours au logiciel NVivo. L'exploration des résultats met en lumière les principales pratiques de gestion du capital humain transférées par les sièges vers leurs filiales marocaines, notamment, la formation, la gestion des talents et de la diversité. Ce transfert fait appel à des mécanismes à la fois, informels, indirects et directs. Nous avons également découvert que la distance culturelle et juridique entre le pays d'origine de la multinationale et le pays d'accueil représente un facteur d'influence prépondérant dans la réussite du transfert de ces pratiques. Ces résultats nous ont permis de conclure que le processus du transfert des pratiques de gestion du capital humain vers les filiales marocaines est influencé par le poids du contexte institutionnel et culturel local.

Mots clés : Transfert, Firmes multinationales, Filiales, Maroc, Pratiques de gestion du capital humain, Etudes de cas

Abstract

This study seeks to understand the process of transferring human capital management practices in multinational corporations operating in Morocco. To this end, we adopted a qualitative approach, exploring the case of six subsidiaries located in Casablanca, Tangier, and Kenitra. In this context, we conducted semi-structured interviews with the human resources managers of these subsidiaries. We used NVivo software to process the collected data. The analysis of the results highlights the main human capital management practices transferred from headquarters to their Moroccan subsidiaries, including training, talent management, and diversity management. This transfer involves informal, indirect, and direct mechanisms. We also discovered that the cultural and legal distance between the multinational's country of origin and the host country represents a significant factor influencing the success of the transfer of these practices. These results led us to conclude that the process of transferring human capital management practices to Moroccan subsidiaries is influenced by the weight of the local institutional and cultural context.

Keywords : Transfer, Multinational companies, Subsidiaries, Morocco, Human capital management practices, Case studies

Introduction

Dans un contexte de mondialisation et de développement des investissements directs à l'étranger, l'internationalisation des entreprises est devenue incontournable pour acquérir un avantage concurrentiel (Frimousse et Peretti, 2005). A cet effet, les firmes multinationales optent pour l'implantation des filiales dans de nombreux pays d'accueil (Coculova, 2015). De même, la pluralité des filiales à l'étranger représente un véritable défi pour les gestionnaires des multinationales.

Suivant la dynamique internationale, le Maroc accueille de nombreuses firmes multinationales. Cette implantation des multinationales étrangères au niveau national a contribué significativement à la transition économique du pays et son développement (Mhaoud, 2018). Elle favorise également, la modernisation du modèle de management du capital humain et à l'évolution des pratiques de gestion vers une approche stratégique.

En effet, le transfert des pratiques constitue un pilier indispensable pour harmoniser la gestion des différentes filiales. Or, parmi ces pratiques figurent celles relatives à la gestion du capital humain, considérées comme une source de création de la valeur, d'innovation et de performance organisationnelle (Jaussaud et Liu, 2006).

De plus, le transfert des pratiques de la maison-mère vers les filiales est un phénomène complexe et nécessite de prendre des décisions stratégiques importantes et de faire face à de nombreuses contraintes au niveau national, organisationnel et stratégique (Almond, 2011). La complication du processus du transfert réside dans la divergence des zones d'implantation des multinationales et les caractéristiques particulières des environnements locaux (Poór et al., 2015).

Par conséquent, la problématique du transfert des pratiques au niveau des filiales représente une priorité centrale pour les firmes multinationales, notamment, en termes de pratiques à diffuser, des mécanismes à privilégier et d'évolution de l'environnement international. Ces pratiques sont centralisées par la maison-mère et partagées vers les divers filiales (Minbaeva, 2005). Dans cette perspective notre étude porte sur la question de recherche suivante : Comment s'opère le transfert des pratiques de gestion du capital humain des sièges vers les filiales implantées au Maroc ?

Notre recherche portant sur le transfert des pratiques de gestion du capital humain dans les firmes multinationales implantées au Maroc, a pour intérêt d'apporter aux chercheurs et gestionnaires, une référence empirique explorant les enjeux du processus de transfert des pratiques de gestion du capital humain vers le contexte local.

L'objectif de notre étude est d'appréhender le phénomène du transfert, en s'intéressant, à découvrir les pratiques de gestion du capital humain les plus transférées, les différents canaux déployés et les facteurs influents la diffusion de ces pratiques des sièges vers les filiales implantées au Maroc.

Pour répondre à notre question de recherche, notre travail est structuré comme suit : Premièrement, une revue de littérature exposant les principaux points relatifs au transfert des pratiques, deuxièmement, nous présentons la méthodologie de recherche utilisée et une troisième partie est consacrée aux résultats de l'étude et la discussion.

1. Revue de littérature

1.1. Pratiques de gestion du capital humain : Concepts et fondements

1.1.1 La gestion du capital humain : Caractéristiques et intérêt

Le concept de capital humain s'est développé initialement à la suite des travaux de deux économistes : Schultz (1961) et Becker (1975). Il est représenté par l'ensemble des capacités productives acquises par un individu grâce à l'accumulation des connaissances et des compétences. Or, cette notion a été transposée depuis les années 90 dans les sciences de gestion. Il s'agit des connaissances, des compétences et des talents de toutes les composantes humaines d'une organisation (Edvinsson et Malone, 1997 ; Boon et al., 2018). Ces caractéristiques sont innées ou acquises par l'éducation, la formation et les expertises (Islam et Amin, 2022). D'après, Goujon Belghit et al., (2022) le capital humain représente une ressource clé et stratégique pour une personne. Il correspond également à la culture et aux valeurs d'une organisation permettant de favoriser la créativité et la génération de nouvelles idées (Hoarau et Teller, 2001).

En effet, l'examen de la littérature permet de mettre en évidence trois catégories de capital humain, notamment, le capital humain général, le capital humain spécifique à une tâche et le capital humain spécifique à une firme (Guillard et Roussel, 2010 ; Goujon-Belghit et Trébucq, 2017). Le premier fait référence aux connaissances et compétences génériques accumulées tout au long du processus d'éducation et de formation professionnelle. Le second est constitué des compétences spécifiques à un poste de travail et qui se développe grâce aux formations et expériences professionnelles. Le troisième correspond aux connaissances et compétences maîtrisées par un salarié, mais qui répondent aux besoins spécifiques d'une organisation.

Toutefois, lorsqu'il est appliqué dans le domaine du management, les auteurs (Baron et Armstrong, 2007 ; Kucharčíková et al., 2015 ; Labadan et Benitez, 2025) soulignent l'importance d'optimiser la gestion du capital humain d'une entreprise par la mise en place d'une stratégie appropriée afin de contribuer à la réalisation des objectifs organisationnels. Il

s'agit de créer de la valeur pour une entreprise à partir de son potentiel des capacités humaines (Afiouni, 2013).

Ce passage vers une logique de gestion du capital humain se justifie donc par l'importance de faire évoluer le champ de la gestion des ressources humaines vers une approche stratégique qui se concentre davantage sur les collaborateurs et sur la création de la valeur pour les entreprises (Hossain et Roy, 2016).

1.1.2 Classification des pratiques de gestion du capital humain

La gestion du capital humain consiste à déployer plusieurs pratiques pour gérer les connaissances, les compétences, les habilités et les talents stratégiques du personnel d'une entreprise (Carmeli et Schaubroeck, 2005 ; Demortier et Delobbe, 2011). Les chercheurs ont tenté de structurer les pratiques de gestion du capital humain en plusieurs catégories, nous nous intéressons aux classifications les plus évoquées au niveau de la littérature et les plus récentes. Ainsi, Hayton (2003) a identifié huit pratiques de gestion du capital humain, considérées comme source d'avantage concurrentiel, notamment, la gestion des talents, la gestion des connaissances, la gestion de la performance, le leadership, les capacités, le changement, l'apprentissage organisationnel et l'engagement.

D'après Zula et Chermack (2007), la gestion du capital humain est constituée des pratiques de formation, du recrutement, de sélection et de rétention des talents qui sont mobilisées pour atteindre un avantage concurrentiel. Bassi et McMurrer (2007) ont identifié cinq catégories de pratiques, en l'occurrence, le leadership, l'accessibilité des connaissances, l'optimisation de la performance du personnel, la formation et l'engagement. Tandis que Balthazar et al. (2009) ont distingué trois pratiques, principalement, la formation, le développement et le déploiement des talents qui permettent de réaliser les objectifs organisationnels. Siddiqui (2012) a souligné l'importance des pratiques de gestion des talents, de formation et d'engagement pour le développement d'une organisation.

D'autre part, Ajisafe et al., (2015), Choudhary et al, (2020) ont distingué entre les pratiques de formation, de gestion des carrières, de relation avec le personnel, du mentorat et coaching.

D'autres chercheurs à l'instar d'Anitha, (2014) et Osibanjo et al., (2020) ont démontré l'intérêt de la formation, du recrutement, d'attraction et de rétention des talents pour réaliser les objectifs stratégiques. Egalement, Labadan et Benitez (2025), ont démontré l'importance des pratiques de gestion du capital humain, en particulier, la formation, le recrutement, la rémunération et la gestion des carrières pour gérer le capital humain d'une entreprise. D'ailleurs, la formation, le développement des compétences, l'acquisition et la rétention des talents sont considérées comme des pratiques stratégiques cruciales de gestion du capital humain, qui contribuent

significativement à la réalisation d'un avantage concurrentiel et à la performance de l'entreprise (Wright et McMahan, 1992).

1.2. Transfert des pratiques de gestion dans les firmes multinationales

1.2.1 Les mécanismes de transfert des pratiques

Au niveau de la littérature, les chercheurs ont mis l'accent sur l'existence d'une part des mécanismes de transfert interne et externe. D'autres part, les mécanismes de transfert directs et indirects (Evans et al., 2002 ; Ferner, 2000 ; Liu, 2004).

- **Les mécanismes internes et externes :**

Les mécanismes du transfert internes sont constitués principalement des équipes transnationales, le placement stratégique des postes clés, des centres d'excellences et des communautés des pratiques (Snell et al., 1998). En ce qui concerne les mécanismes externes, ils regroupent les fédérations, les alliances, les communautés de création et les Knowledge brokers (Evans et al., 2002), les Knowledge brokers permettent de capitaliser l'ensemble des pratiques et les différentes connaissances répandues dans les firmes exerçant dans un secteur d'activité. D'après Chiang et al., (2017) les mécanismes de transfert déployés peuvent être formels, représentés par les différents manuels de procédures et des directives des meilleures pratiques du siège (Edwards et Ferner, 2002). Ils peuvent également être informels basés sur les interactions interpersonnelles, la socialisation et les réseaux informels (Lazarova et Tarique, 2005).

- **Les mécanismes directs et indirects :**

Pour garantir le transfert des meilleures pratiques de la maison- mère, les mécanismes directs sont considérés comme indispensable pour assurer le contrôle et la cohérence globale de la multinationale (Liu, 2004). A ce niveau plusieurs outils sont privilégiés tels que les formations conçues par le siège et l'expatriation. Cependant, les mécanismes indirects de transfert reposent sur les relations inter-organisations, la socialisation et le partage de la culture organisationnelle (Liu, 2004). Selon Minbaeva et Michailova, (2004), ces mécanismes indirects sont considérés comme les plus fréquents pour le transfert des connaissances et des pratiques dans les firmes multinationales.

1.2.2 Les dimensions du transfert des pratiques dans les multinationales

Le transfert des pratiques de gestion dans une multinationale vise à échanger et à dupliquer les pratiques d'une entité vers une autre (Szulanski, 2000 ; Winter et Szulanski, 2001). Ainsi, il représente un processus constitué de trois dimensions principales, en l'occurrence, la mise en œuvre, l'intégration et l'internalisation (Ahlvik et Björkman, 2015).

Premièrement, la mise en œuvre a pour objectif d'étudier préalablement si les pratiques de la maison-mère sont susceptible d'être répliquées dans les filiales (Björkman et Lu, 2001). D'après Björkman et Lervik, (2007), la mise en œuvre est nécessaire pour favoriser la légitimité et l'efficacité du transfert des pratiques vers les différentes filiales. Cela devrait se traduire par l'application concrètes des pratiques diffusées dans les entités de la multinationale.

Deuxièmement, l'intégration cherche à analyser si les pratiques transférées par le siège sont cohérentes avec les pratiques appliquées dans les filiales du pays Hôte (Szulanski, 1996). Cela correspond à une approche systémique qui tient compte du fonctionnement global des pratiques déployées au niveau d'une filiale (Bowen et Ostroff, 2004). Cette intégration est abordée par la perspective configurationnelle de la GRH défendant l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines au niveau interne (El hammouchi et Ait soudane).

Troisièmement, l'internalisation s'intéresse à l'engagement et à la valeur importante accordée par les différents acteurs d'une filiale aux pratiques transférées par le siège (Kostova, 1999).

Dans ce sens, le succès du transfert des pratiques dépend principalement de la valeur perçue par les acteurs concernés des pratiques diffusées par la maison-mère (Kostova et Roth, 2002). Autrement dit, les dirigeants, responsables et collaborateurs de la filiale doivent accepter et adhérer aux pratiques transférées par le siège (Ferner et al., 2012). Ainsi, la motivation des acteurs des filiales est indispensable pour réussir le transfert des pratiques (Charreire-Petit, 2017).

1.2.3 Les stratégies de transfert des pratiques dans les multinationales

Le transfert des pratiques dans les multinationales se trouve face à une double contrainte, en l'occurrence, la standardisation pour se conformer aux directives globales du siège ou bien l'adaptation pour respecter les exigences du contexte local (Björkman et al., 2008; Opong, 2017). Ce dilemme mène vers le choix entre la convergence et la divergence du déploiement des pratiques dans la maison-mère et ses différentes filiales (Paik et al., 2011).

Plusieurs auteurs américains (Kerr et al., 1960 ; Levitt, 1983 ; Sparrow et al., 1994) ont accordé un grand intérêt à la convergence des pratiques. Ces chercheurs se sont inspirés du succès du modèle des firmes multinationales américaines qui ont mené à bien le processus de transfert de leurs meilleures pratiques dans une logique globale. Cependant, la divergence des pratiques dans une multinationale trouve son bien-fondé dans la distance culturelle et institutionnelle entre la maison-mère et les filiales (Pudelko, 2005). Cette analyse s'applique également au transfert des pratiques de gestion du capital humain. Ainsi, nous pouvons évoquer deux perspectives de recherche, la première approche est universaliste, elle considère que l'effet du pays d'origine de la multinationale sur le transfert est important, d'où l'intérêt d'adopter une

stratégie de standardisation (Noorderhaven et Harzing , 2009). La seconde est une perspective de contingence défendant en premier lieu l'adaptation des pratiques de gestion au contexte local (Myloni et al., 2004). Cela est justifiée par la pression culturelle et institutionnelle exercée sur les pratiques transférées (Lu et Bjorkman, 1997).

Outre, les débats autour du choix entre la standardisation et l'adaptation, une stratégie intermédiaire s'est émergée dans les années 90 dans le but de réduire les tensions entre la conformité globale et les exigences locales. Il s'agit d'une stratégie de glocalisation qui vise à concilier entre le respect des directives globales du siège et les spécificités du contexte local de la filiale (Roudometof et Raillard, 2021). Selon Barmeyer et Mayrhofer (2002), cette approche a connu un grand succès auprès des multinationales pour réussir le transfert de leurs pratiques. Elle permet d'assurer un juste équilibre entre le global et le local, surtout en termes de gestion internationale des ressources humaines.

2. Méthodologie de recherche

Cette recherche repose sur une posture interprétativiste visant à comprendre le processus du transfert des pratiques de gestion du capital humain du siège vers les filiales marocaines. Cette posture est suggérée pour explorer et appréhender un phénomène spécifique lié à des expériences subjectives. Cette posture épistémologique a été choisie pour mieux explorer et appréhender le phénomène du transfert des pratiques de gestion du capital humain dans les multinationales implantées au Maroc. Ainsi, nous avons choisi un mode de raisonnement inductif, qui permet de partir des résultats empiriques avant de passer à la littérature pour élaborer des conclusions générales. Ce positionnement méthodologique nous a mené vers l'adoption d'une approche qualitative permettant d'approfondir les connaissances sur le phénomène étudié (Thiétard, 2014). Dans ce cadre, nous avons opté pour des études de cas multiples, principalement, en explorant le processus du transfert des pratiques de gestion du capital humain de 6 filiales de multinationales implantées à Casablanca, Kenitra et à Tanger. Ce choix est approprié lorsqu'on souhaite appréhender un phénomène dans un contexte particulier (Gagnon, 2012). Le nombre de cas choisi se justifie par la saturation des données collectées (Yin, 2009).

A cet effet, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès de six responsables ressources humaines dans les filiales étudiées. Ces entretiens ont duré 1 heure en moyenne et ont été réalisés à distance par vidéoconférence. Ils ont été structurés via un guide qui porte sur trois thèmes : Les pratiques de gestion du capital humain transférées par le siège vers les filiales, les mécanismes de transfert déployés et les facteurs influençant ce transfert.

Pour analyser et traiter les données discursives recueillies, on a exploité le logiciel NVivo qui a permis de retranscrire l'ensemble des entretiens et de codifier les différents corpus. Nous avons également poursuivi la démarche d'analyse du contenu thématique des discours (Paillé et Mucchielli, 2016), afin d'élaborer le nombre d'occurrence des mots dans les verbatims et réaliser les nuages de mots.

Le tableau suivant présente les caractéristiques des 6 filiales des multinationales étudiées et implantées au Maroc :

Tableau 1: Les caractéristiques des filiales étudiées

Cas	Pays d'origine	Activité	Ville d'implantation
Cas 1	France	Agroalimentaire	Casablanca
Cas 2	Japon	Automobile	
Cas 3	Allemagne	Logistique	Tanger
Cas 4	Espagne	Textile	
Cas 5	France	Energie	Kenitra
Cas 6	Allemagne	Automobile	

Source : Etabli par nos soins

3. Résultats et discussion

3.1. Résultats de l'analyse thématique

3.1.1 Les pratiques de gestion du capital humain transférées vers les filiales marocaines

Le tableau des occurrences de mots ci-dessous correspond au nombre de fois que les répondants ont cité les pratiques de gestion du capital humain transférées par les sièges vers les filiales marocaines. Les pratiques les plus citées sont : la formation (10 fois, avec une pondération de 9,46%), l'acquisition et l'attraction des talents (8 fois avec une pondération de 8,97%). La fidélisation des talents (citée 7 fois avec une pondération de 4,48%), la gestion de la diversité (citée 6 fois avec une pondération de 5,48%), suivie par la gestion des carrières et le bien-être (citées 3 fois avec une pondération de 2,99%) et en dernier la marque employeur (citée 2 fois avec une pondération de 1,97%).

Tableau 2 : Nombre d'occurrence de mots

Mots	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Formation	10	9,46
Acquisition des Talents	8	8,97
Attirer les talents	8	8,97
Fidélisation des talents	7	4,48

Gestion de la diversité	6	5,48
Gestion des carrières	3	2,99
Bien-être	3	2,99
Marque employeur	2	1,97

Source : Analyse des données via Nvivo

Figure 1 : Nuage de mots



Source : Analyse des données via Nvivo

3.1.2 Les mécanismes de transfert des pratiques de gestion du capital humain

- Les mécanismes de transfert les plus fréquents :

Les verbatims relatifs à cette thématique ont permis de démontrer que les mécanismes les plus utilisés pour transférer les pratiques de gestion du capital humain vers les filiales implantées au Maroc sont : les expatriés et les réunions en ligne (cités 8 fois avec une pondération de 10,67%), les guides (cités 7 fois avec une pondération de 9,63%), les manuels et les vidéoconférences (cités 6 fois avec une pondération de 5,38%), les outils technologiques (cités 5 fois avec une pondération de 3,51%), les plateformes et mentorat (cités une seule fois avec une pondération de 1,25%).

Tableau 3 : Nombre d'occurrence de mots

Mots	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Les expatriés	8	10,67
Les réunions en ligne	8	10,67
Les guides	7	9,63
Les manuels	6	5,38
Les vidéoconférence	6	5,38
Les outils technologiques	5	3,51
Les plateformes	1	1,25
Le mentorat	1	1,25

Source : Analyse des données via Nvivo

Figure 2 : Nuage de mots



Source : Analyse des données via Nvivo

- Les types de mécanismes de transfert les plus utilisés :

En ce qui concerne les types de mécanismes de transfert prédominants dans les réponses des interviewés sont : les mécanismes formels et indirects (cités 6 fois), ensuite les mécanismes directs (cités 3 fois) et en dernier les mécanismes informels (cités une seule fois).

Tableau 4 : Nombre d’occurrence de mots

Mots	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Les mécanismes formels	6	20,67
Les mécanismes indirects	6	20,67
Les mécanismes directs	3	4,63
Les mécanismes informels	1	3,38

Source : Analyse des données via Nvivo

Figure 3 : Nuage de mots



Source : Analyse des données via Nvivo

3.1.3 Les facteurs influençant le transfert des pratiques de gestion du capital humain

L’analyse du contenu des verbatims relatifs aux facteurs influençant le transfert des pratiques de gestion du capital humain, indique que les responsables ressources humaines des filiales

étudiées ont évoqué principalement la culture du pays (citée 12 fois avec une pondération de 8,67%), les valeurs du pays (citées 10 fois avec une pondération de 6,65%), tandis que le cadre juridique et les traditions sont (cités 9 fois avec une pondération de 9,63%), les lois et l’environnement externe (cités 6 fois avec une pondération de 5,38), les contraintes internes et l’implication des parties (4 fois avec une pondération de 3,51%) et les comportements de blocage (cités 2 fois avec une pondération de 1,97%).

Tableau 5 : Nombre d’occurrence de mots

Mots	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Culture du pays	12	8,67
Valeurs du pays	10	6,65
Cadre juridique	9	9,63
Traditions	9	9,63
Lois du pays	6	5,38
Environnement externe	6	5,38
Contraintes internes	4	3,51
Implication des parties	4	3,51
Comportements de blocage	2	1,97

Source : Analyse des données via Nvivo

Figure 4 : Nuage de mots



Source : Analyse des données via Nvivo

3.2. Discussion des résultats

D’après les résultats révélés par notre étude, les filiales marocaines bénéficient du transfert de plusieurs pratiques de gestion du capital humain par la maison-mère. Ces pratiques concernent principalement, la formation, la gestion des talents, la gestion de la diversité, la gestion des carrières, ainsi que le bien-être des collaborateurs et la marque employeur.

Le transfert des pratiques de gestion du capital humain par des multinationales appartenant à différents pays d'origine, en particulier, la France, le Japon, l'Allemagne et l'Espagne représente une importance cruciale pour leurs filiales implantées au Maroc. Elles sont source de création de la valeur (Afiouni, 2013 ; Osibanjo et al., 2020). De même, elles contribuent à l'atteinte des objectifs de la firme en termes d'avantage concurrentiel et de performance (Ladika, 2024).

En effet, plusieurs mécanismes sont déployés pour assurer le transfert de ces pratiques des sièges vers leurs filiales implantées au Maroc. Il s'agit principalement du recours à l'expatriation, l'organisation des réunions en ligne, le partage des guides pratiques et manuels de procédure. D'autres mécanismes sont utilisés tels que les outils numériques, les vidéoconférences, les plateformes et le mentorat. Ainsi, trois types de mécanismes sont mobilisés prioritairement, les mécanismes formels et indirects, suivis par les mécanismes directs. Cependant, le transfert des pratiques de gestion du capital humain est influencé par plusieurs facteurs, principalement les caractéristiques culturelles et le cadre juridique du pays. D'autres facteurs sont liés aux contraintes internes des filiales et les comportements de blocage qui peuvent surgir lors de l'intégration de ces pratiques et le refus du changement.

D'ailleurs, les recherches portant sur le transfert des pratiques dans les multinationales se sont intéressées à l'étude de l'influence de la distance culturelle et juridique entre le pays d'origine et d'accueil de la multinationale sur le transfert (Ambos et Ambos, 2009). Elle représente un effet important sur la réussite du processus du transfert du siège vers les filiales (Drogendijk et Slangen, 2006). A cet effet, plus la distance entre le pays d'origine et d'accueil de la multinationale est importante plus le transfert serait compliqué (Liu, 2004; Kostova, 1999).

Conclusion

La présente recherche nous a permis d'explorer le phénomène du transfert des pratiques de gestion du capital humain dans les filiales des multinationales implantées au Maroc. Ainsi, nous avons étudié le cas de 6 filiales installées à Casablanca, Tanger et Kenitra. L'étude a permis de mettre en évidence les principales pratiques de gestion du capital humain diffusées auprès des filiales marocaines. Ainsi, nous avons soulevé la prépondérance des pratiques relatives au développement du capital humain, à la gestion des talents et à la diversité.

De plus, nous avons identifié les mécanismes de transfert mobilisés pour favoriser le transfert de ces pratiques de la maison-mère vers la filiale marocaine, en l'occurrence, l'expatriation, les réunions, les guides et manuels de procédure, ainsi que l'émergence des technologies numériques et des plateformes comme outils de transfert. D'autant plus, les responsables des ressources humaines des filiales interrogées ont évoqué le recours à deux catégories de mécanismes de transfert, notamment, les mécanismes formels, indirects et directs pour partager les pratiques de la maison-mère.

En outre, le processus du transfert est influencé par de nombreux facteurs, en particulier les spécificités culturelles et juridiques du pays. Ainsi, plus la distance culturelle et juridique entre le pays d'origine de la multinationale et celui d'accueil est forte, plus la diffusion des pratiques serait compliquée. On note également l'importance de l'effet des spécificités internes de la filiale et des résistances au changement.

Cependant, il faut souligner que notre recherche reste limitée par le nombre de cas étudié et nécessite de prévoir de nouvelles perspectives de recherche, permettant d'élargir le nombre de filiales marocaines étudiées et de la compléter par une approche quantitative permettant d'étudier l'impact de la distance culturelle juridique et institutionnelle ainsi que les caractéristiques des filiales sur le processus du transfert.

BIBLIOGRAPHIE

- Afiouni, F. (2013). Human capital management: a new name for HRM?. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10(1), 18-34.
- Ahlvik, C., & Björkman, I. (2015). Towards explaining subsidiary implementation, integration, and internalization of MNC headquarters HRM practices. *International Business Review*, 24(3), 497-505.
- Almond, P. (2011). L'ancrage infranational de la GRH internationale. *Human relations*, 64 (4), 531-551.
- Anitha, J. (2014). Déterminants de l'engagement des employés et leur impact sur la performance des employés. *International journal of productivity and performance management*, 63 (3), 308-323.
- Ajisafe, O. E; Orifa, Ruth, A. O. & Balogun, J.A. (2015). Influence of Human Capital Management on Organizational Performance in Nigeria. *Journal of Resources Development and Management*, 14(5) 8-14.
- Balthazar, N., Nolin, G., et Turcot, C. (2009). *Synthèse de la recherche sur la gestion du capital humain : un avantage compétitif durable*. Dans le cadre du séminaire international Maîtrise en gestion de la formation Sous la supervision du professeur Jean François Roussel Septembre 2009.
- Barmeyer, C., et Mayrhofer, U. (2002). Filemanagement interculturel: facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales?. *Gérer et comprendre*, 70, 24-33.
- Baron, A., et Armstrong, M. (2007). *Gestion du capital humain : créer de la valeur ajoutée grâce aux personnes*. Kogan Page Publishers.
- Bassi, L. et McMurrer, D. (2007). Maximisez votre retour sur les personnes. *Harvard Business Review*, 85 (3), 87-95.
- Becker, GS (1975). *Investissement dans le capital humain : effets sur les revenus*. Dans *Capital humain : une analyse théorique et empirique, avec une référence particulière à l'éducation*, deuxième édition (pp. 13-44). NBER.
- Björkman, I., Smale, A., Sumelius, J., Suutari, V., & Lu, Y. (2008). Évolution du contexte institutionnel et des opérations des multinationales en Chine : pratiques de GRH des filiales en 1996 par rapport à 2006. *International Business Review*, 17 (2), 146-158.
- Björkman, I., et Lervik, JE (2007). Transfert des pratiques RH au sein des sociétés multinationales. *Human Resource Management Journal*, 17 (4), 320-335.

- Bjorkman, I., & Lu, Y. (2001). Institutionalization and bargaining power explanations of HRM practices in international joint ventures: The case of Chinese-Western joint ventures. *Organization Studies*, 22(3), 491-512.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2005). *How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations*. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, the University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(4), 391-412.
- Charreire-Petit, S. (2017). XIII. John Meyer et Brian Rowan – Les organisations comme reflets de mythes rationnels. *Dans S. Charreire-Petit et I. Huault Les Grands Auteurs en Management* (p. 202-215). EMS Éditions.
- Choudhary, S., Memon, NZ et Mishra, K. (2020). Examen de l'influence du capital humain sur le comportement innovant des employés au travail : un modèle de médiation en série modérée. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 7 (2), 189-213.
- Chiang, FF, Lemański, MK et Birtch, TA (2017). Le transfert et la diffusion des pratiques de GRH au sein des multinationales : enseignements tirés et orientations futures de la recherche. *The International Journal of Human Resource Management* , 28 (1), 234-258.
- Coculova, J. (2015). Analyse des déterminants du transfert des pratiques de recrutement et de sélection dans les entreprises multinationales. *Polish Journal of Management Studies* , 12 (2), 48-58.
- Demortier, AL, et Delobbe, N. (2011). Capital humain et gestion stratégique des ressources humaines dans les entreprises à forte intensité de connaissances : une étude de cas exploratoire. *Dans la 11e conférence de l'Académie européenne de management* (pp. 1-35).
- Edwards, T., et Ferner, A. (2002). Le « défi américain » renouvelé : un examen des pratiques d'emploi dans les multinationales américaines. *Industrial Relations Journal* , 33 (2), 94-111.
- Edvinsson, L. et Malone, M. (1997). *Le capital intellectuel*. Harper Business, New York.
- EL Hammouchi, M., et Ait Soudane, J. (2024). Evolution des pratiques et modèles de gestion des ressources humaines: Etude exploratoire auprès des organisations marocaines. *African Scientific Journal*, 3(24), 198-198.

- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J.L. (2002). *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. McGraw-Hill.
- Ferner, A., Edwards, T. et Tempel, A. (2012). Pouvoir, institutions et transfert transnational des pratiques d'emploi dans les multinationales. *Human Relations*, 65 (2), 163-187.
- Ferner, A. (2000). The underpinnings of 'bureaucratic' control systems: HRM in European multinationals. *Journal of Management Studies*, 37(4), 521-540.
- Frimousse, S., et Peretti, J.-M. (2005). Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin. *Management & Avenir*, 5(3), 45-61.
- Gagnon, Y.-C. (2012). *The case study as a research method*. University of Québec Press.
- Guillard, A., et Roussel, J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines: éclairages sur le succès d'un concept. *Management et Avenir*, 31(1), 160-181.
- Goujon Belghit, A., Husser, J., et Sefiani, S. (2022). Management du capital humain ou des talents ? Proposition d'un modèle intégrateur. *Marché et organisations*, 44(2), 145-168.
- Goujon Belghit, A., et Trébucq, S. (2017). Proposition d'une mesure du capital humain : entre comportement organisationnel, compétence et créativité. Le modèle des 3C de la chaire du capital humain et de la performance globale de Bordeaux. *Vie & sciences de l'entreprise*, 202(2), 145-165.
- Hayton, J.C. (2003). Gestion stratégique du capital humain dans les PME : une étude empirique de la performance entrepreneuriale. *Human Resource Management : publié en coopération avec la School of Business Administration, The University of Michigan et en alliance avec la Society of Human Resources Management*, 42 (4), 375-391.
- Hoarau, C., et Teller, R. (2006). Identités et dilemmes. *Comptabilité Contrôle Audit*, 12(2), 3-7.
- Hossain, U., et Roy, I. (2016). Gestion du capital humain : la nouvelle approche concurrentielle. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4 (5), 1020-1034.
- Islam, M.S., et Amin, M. (2022). Une revue systématique du capital humain et du bien-être des employés : remettre le capital humain sur la bonne voie. *European Journal of Training and Development*, 46 (5/6), 504-534.
- Jaussaud, J., et Liu, X. (2006). La GRH des personnels locaux dans les entreprises étrangères en Chine - une approche exploratoire. *Revue de gestion des ressources humaines*, (59), 60-71.
- Kerr, C., Harbison, F. H., Dunlop, J. T., & Myers, C. A. (1960). Industrialism and industrial man. *Int'l Lab. Rev.*, 82, 236.

- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of management journal*, 45(1), 215-233.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of management review*, 24(2), 308-324.
- Kucharčíková, A., Tokarčíková, E., & Blašková, M. (2015). Human Capital Management – Aspect of the Human Capital Efficiency in University Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 177, 48-60.
- Labadan, S. B., & Benitez, V. O. E. (2025). Human Capital Management Practices Vis-à-vis Faculty Well-Being in a Selected Philippine Higher Education Institution: Addressing the Perspective of SDG 8 Decent Work and Economic Growth. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(1), e04710.
- Lazarova, M., & Tarique, I. (2005). Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business*, 40(4), 361-373.
- Levitt, T. (1983). La mondialisation des marchés. *Harvard Business Review*, 24, 1-11.
- Liu, W. (2004). Le transfert transnational des pratiques de GRH dans les multinationales : un modèle de recherche intégratif. *International Journal of Manpower*, 25 (6), 500-517.
- Lu, Y., et Bjorkman, I. (1997). Pratiques de GRH dans les coentreprises sino-occidentales : standardisation des multinationales versus localisation. *International Journal of Human Resource Management*, 8 (5), 614-628.
- Mhaoud, S. (2018). Développement national et stratégies des champions. In Les champions nationaux. L'équation du développement au Maroc(pp. 95-115). Les Presses de l'université citoyenne.
- Minbaeva, DB, et Michailova, S. (2004). Transfert de connaissances et expatriation dans les sociétés multinationales : le rôle de la capacité de diffusion. *Relations avec les employés*, 26 (6), 663-679.
- Myloni, B., Harzing, A. W. K., & Mirza, H. (2004). Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies. *International journal of Manpower*, 25(6), 518-534.
- Noorderhaven, N., & Harzing, A. W. (2009). Knowledge-sharing and social interaction within MNEs. *Journal of international business studies*, 40(5), 719-741.
- Osibanjo, A., Adeniji, A., Salau, O., Atolagbe, T., Osoko, A., Edewor, O., et Olowu, J. (2020). Renforcer la gestion et l'engagement du capital humain dans les secteurs de la santé. *Cogent Business & Management*, 7 (1), 1794676.

- Oppong, NY (2017). Toujours le continent obscur ? Vers des approches méthodologiques contextuelles de la recherche sur le développement du management dans les entreprises multinationales étrangères en Afrique. *International Journal of Cross Cultural Management* , 17 (2), 237-256.
- Paik, Y., Chow, IHS et Vance, CM (2011). Effets d'interaction de la mondialisation et des forces institutionnelles sur la pratique internationale de la GRH : éclairer le débat convergence-divergence. *Thunderbird International Business Review* , 53 (5), 647-659.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Poór, J., Engle, AD, Kovács, I. É., Slavic, A., Wood, G., Szabó, K., et Nemethy, K. (2015). La gestion des RH dans les filiales de sociétés multinationales en Europe centrale et orientale à la lumière de deux enquêtes de recherche empirique menées en 2008 et 2013. *Acta Polytechnica Hungarica* , 12 (3), 229-250.
- Pudelko, M. (2005). Apprentissage transnational des meilleures pratiques et le débat convergence-divergence en GRH. *The International Journal of Human Resource Management* , 16 (11), 2045-2074.
- Roudometof, V., Traduit de l'anglais par Raillard, S.-L. (2021). Qu'est-ce que la glocalisation ? *Réseaux*, 226-227(2), 45-70.
- Snell, R., et Chak, AM-K. (1998). L'organisation apprenante : apprentissage et autonomisation pour qui ? *Management Learning*, 29 (3), 337-364.
- Sparrow, P., Schuler, RS et Jackson, SE (1994). Convergence ou divergence : pratiques et politiques de gestion des ressources humaines pour un avantage concurrentiel à l'échelle mondiale. *The International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 267-299.
- Szulanski, G. (2000). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Schultz, TW (1961). Investissement dans le capital humain. *The American economic review* , 51 (1), 1-17.
- Thiétart, R.-A. (dir.) (2014). *Méthodes de recherche en management*. (4e éd.). Dunod.
- Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as Strategy. *Organization Science*, 12(6), 730-743.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.

- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Fourth Edition. Sage Publications.
- Zula, K. J., & Chermack, T. J. (2007). Integrative literature review: Human capital planning: A review of literature and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 6(3), 245-262.