

# L'intégration de la gestion des ressources humaines dans les relations de partenariat industriel : le cas des entreprises sous-traitantes marocaines et des donneurs d'ordres français

par Florence LAVAL, Maître de conférences,  
Véronique GUILLOUX, Maître de conférences  
Institut d'Administration des Entreprises, Université de Poitiers  
et Michel KALIKA, Professeur – Université de Paris, Dauphine

Ce travail se déroule dans le cadre d'une action intégrée, programme de recherche financé par le Ministère des affaires étrangères, au titre de la coopération franco-marocaine. Il s'agit, durant quatre ans, de contribuer au développement économique du Maroc par le transfert de techniques de recherche scientifique et de modèles de management. La première année fut consacrée à la définition de la problématique et des fondements théoriques à partir d'un état de l'art et d'une étude exploratoire auprès de groupes français et de sous-traitants marocains. La deuxième année (1997) est employée à la réalisation d'une étude empirique, au Maroc.

Le but de cette communication est de proposer une méthodologie de recherche empirique et de susciter une réflexion épistémologique, dans le domaine de la GRH.

L'étude porte sur la GRH, au Maroc, dans le contexte de l'impartition (Barreyre, 1978) et pour ce faire nous avons sélectionné certaines branches du secteur secondaire. Concrètement, l'impartition se traduit par des relations de sous-traitance, de fourniture spéciale, de fourniture, de concession et de franchise industrielle observées dans les branches du textile, agro-alimentaire, de la chimie et de l'industrie mécanique, métallurgique et électronique (I.M.M.E.).

Les interrogations sont les suivantes :

– Est-ce qu'un modèle théorique peut expliquer les pratiques de GRH au Maroc, dans un contexte de partenariat avec des entreprises françaises ? peut-on choisir une méthodologie hypothético-déductive ?

– Quel est le rôle de la GRH dans ces entreprises marocaines ? Comment s'intègre la GRH dans leur stratégie ? Comment évoluent la GRH et son degré d'intégration ?

– Quelles sont les caractéristiques propres à cette GRH et quel rôle joue le donneur d'ordres français ? Comment évoluent ces caractéristiques et le rôle du partenaire français ?

Par exemple, le groupe français qui délocalise sa production au Maroc cherche-t-il un « partenaire industriel » ou un contrat lui assurant un rapport qualité/prix avantageux ? L'entreprise marocaine a-t-elle une stratégie de coûts inférieurs conduisant à limiter ses coûts de main d'oeuvre ? ou bien l'entreprise met-elle en oeuvre une stratégie de différenciation par la qualité et les services, où la stabilisation de la main d'oeuvre, l'intégration d'un personnel motivé favorise une meilleure interactivité avec le client ?

L'intérêt d'une telle recherche est de :

- Décrire les pratiques de GRH des fournisseurs et sous-traitants de l'industrie marocaine,
  - proposer une explication du processus d'intégration de la GRH dans le partenariat,
  - définir les perspectives de développement de la GRH et les effets positifs attendus,
  - concevoir une méthodologie de recherche duplicable.
- Nous traiterons successivement des fondements théoriques de l'étude empirique, de la méthodologie puis de la collecte des données.

## **Les fondements théoriques de l'étude de l'intégration de la GRH dans les relations de partenariat France-Maroc**

Les recherches bibliographiques se sont dirigées vers deux domaines : celui de l'achat industriel et celui de la GRH. Compte tenu du peu de références consacrées spécifiquement à l'industrie marocaine, il s'est avéré nécessaire de réaliser des dossiers sur les thèmes suivants<sup>1</sup> :

- le droit social au Maroc,
- les accords d'intégration-compensation,
- les droits de douane,
- les relations économiques entre le Maroc et l'Union européenne.

Connaissant ainsi « la pratique » et l'état de la recherche sur ce sujet, une problématique a pu être définie. Le choix des concepts, quant à lui, permet un ancrage théorique du sujet et donne ainsi son caractère cumulatif à la recherche.

Nous présenterons successivement la spécificité d'une étude conduite au Maroc, puis ses fondements théoriques.

### **La spécificité de la GRH au Maroc**

La GRH au Maroc revêt un caractère très administratif. Elle provient de l'application du droit social marocain (Lamzoudi, 1994).

L'actuelle législation du travail comprend un très grand nombre de textes promulgués, pour beaucoup, avant l'indépendance du Maroc et dont la plupart ont été modifiés et complétés au fil des années. Une nouvelle codification de cette législation est en cours afin de :

- rassembler dans un document unique toutes les dispositions de la législation du travail,
- mettre à jour ces dispositions, en tenant compte des modifications des structures gouvernementales et administratives depuis l'indépendance,
- d'adapter les textes à la conjoncture politique, économique, sociale du pays. Par exemple, le nouveau code du travail intégrera beaucoup de références aux conventions de l'Organisation Internationale du Travail (O.I.T.).

Le code comprendra deux parties : une partie législative et une partie réglementaire (dispositions d'application) et se divisera en sept livres.

Les livres traitent des thèmes suivants :

- Livre I Conventions relatives au travail

Ce livre comprend des mesures d'encouragement aux entreprises qui organisent des stages de formation pour l'insertion professionnelle. En particulier, il régleme le contrat d'apprentissage. En effet, la formation initiale et professionnelle sont insuffisantes au Maroc.

Il définit des obligations en matière de contrat de travail, qui auparavant se basait sur le code des contrats. Ainsi, le travail était appelé « louage de service », l'employeur « le maître » et le salarié « le locateur d'ouvrage ». Il existe désormais des « contrats de travail à durée déterminée » et des « contrats de travail à durée indéterminée ». Le travail forcé obligatoire

est interdit et des clauses spécifiques protègent les salariés illettrés. En outre, l'employeur doit déclarer chaque salarié auprès de la C.N.S.S. (Caisse Nationale de Sécurité Sociale).

– Livre II Conditions de travail et rémunération

Ce deuxième livre aborde la rémunération, en imposant, notamment, le principe du salaire minimum des ouvriers et des employés. Les taux sont fixés, suivant l'âge du travailleur, par décret pris sur proposition du ministre du travail et des affaires sociales. Son montant est négocié dans le cadre d'accords ou de conventions collectives. Il s'élève à 52,5 dirhams par jour, soit en équivalent mensuel 1800 Francs nets.

Les textes réglementent également l'hygiène et la sécurité au travail ainsi que la durée du travail, qui ne peut dépasser 48 heures par semaine.

Conformément aux conventions de l'O.I.T., l'âge d'admission au travail des enfants est porté de 12 à 14 ans. Les entreprises devront également prendre des dispositions pour éviter que les enfants accompagnent leur mère au travail (par exemple prévoir une garderie).

– Livre III Groupements professionnels et représentation du personnel

Il s'agit de définir le rôle des syndicats et celui des délégués du personnel.

– Livre IV Intermédiation et embauchage

Ce livre présente le C.I.O.P.E. (Centre d'Intermédiation pour l'emploi) et ses prérogatives dans le domaine de l'emploi. Cet organisme récemment créé est l'équivalent de l'A.N.P.E. française.

– Livre V Moyens d'exécution

Les moyens d'exécution sont donnés à l'inspection du travail.

– Livre VI Règlement des conflits du travail

– Livre VII Dispositions diverses

## **La spécificité du partenariat industriel France-Maroc**

Les relations économiques de l'Union Européenne et du Maroc constituent le cadre général des transactions commerciales franco-marocaines. Après avoir présenté ces éléments économiques et plus particulièrement l'accord de libre-échange, nous évoquerons « les accords d'intégration-compensation » et les règles douanières qui concernent le partenariat et tendent à protéger l'industrie marocaine de la concurrence internationale.

*Les relations économiques Maroc-Union européenne.* Pour l'Union européenne, le Maroc représente 1% des échanges économiques. Pour le Maroc, l'Union européenne représente 60% de ses échanges, dont 50% sont réalisés avec la France. Plus de mille entreprises françaises sont installées au Maroc et la France contribue très significativement à l'aide au développement de ce pays du Maghreb.

Un accord économique capital fut signé en 1995 entre l'Union européenne et le Maroc. Cet accord établit qu'en 2010 le Maroc intégrera la zone de libre échange de la CEE. Dès à présent, les analystes estiment (Sefiani, 1997) :

– qu'un tiers des entreprises marocaines, composé de groupes privés, est prêt à affronter la concurrence,

– qu'un tiers des entreprises devra se restructurer,

– et que le dernier tiers disparaîtra.

Le secteur textile, représentatif de l'industrie marocaine, sera menacé. Les NPI, la Roumanie sont très compétitifs dans ce domaine, bien que la rigidité des taux de salaires soit un handicap face à la Chine ou la Thaïlande. Au Maroc, la production est artisanale ou réalisée par des PMI de moins de 100 salariés. La pénurie de main d'oeuvre qualifiée, due à l'analphabétisation, à l'enseignement général et à l'insuffisance de formation professionnelle est pénalisante. Il sera nécessaire d'améliorer la productivité des entreprises du secteur textile par la concentration et un partenariat effectif avec les donneurs d'ordres (Sefiani, 1997).

*Les accords d'intégration-compensation.* Ces accords économiques, s'appliquent à

l'industrie automobile et résultent de l'interdiction faite aux constructeurs internationaux de vendre des voitures neuves sur le territoire marocain. Le gouvernement de ce pays autorise l'importation de pièces ou sous-ensembles de véhicules et impose l'intégration de pièces fabriquées au Maroc (par exemple les crics, rétroviseurs, vis, boulons, allume-cigare). Le montage du véhicule neuf est réalisé au Maroc par une grande entreprise semi-publique : la SOMACA, qui monopolise cette activité. Ces accords soulèvent des problèmes tel que celui de la taille des séries, compte-tenu de l'étroitesse du marché intérieur, conjuguée au grand nombre de modèles proposés par les constructeurs. De plus, ces derniers exigent le respect de normes de conformité afin de garantir la sécurité et la fiabilité des véhicules. La SOMACA a les plus grandes difficultés à s'y adapter. Deux solutions sont mises en oeuvre : la première est l'ouverture du marché aux voitures d'occasion et la seconde résulte d'un appel d'offre pour la construction d'une voiture économique marocaine, avec un taux d'intégration de pièces fabriquées au Maroc de 60 % au bout de 3 ans. C'est la candidature de FIAT qui vient d'être retenue.

*Les droits de douane.* Les règles douanières favorisent les relations de sous-traitance qui sont exonérées de droits de douane. Ainsi, une entreprise française qui s'installe au Maroc est doublement imposée : en France et au Maroc. En revanche le travail à façon, dans le secteur textile, relève du régime douanier de « l'admission temporaire » qui exonère l'entreprise de droits de douane. L'importation et l'exportation de marchandises au Maroc pâtissent d'un excès de formalisme : les démarches administratives sont complexes et nombreuses.

## Les fondements théoriques de l'étude

*Le partenariat industriel.* Le marketing industriel modélise le contexte du partenariat, selon des représentations statiques (Williamson, 1985, 1994), systémiques (Hakansson, 1982, 1989 ; Hakansson, Anderson & Johanson, 1994) et/ou dynamiques (Ring & Van de Ven, 1994). Ce type d'approche intègre les apports des précédentes mais Ring et Van de Ven (1994) se sont surtout intéressés au processus de développement du partenariat industriel. C'est pour cette raison que cette théorie retient plus particulièrement notre attention.

Le modèle du « processus de développement du partenariat » montre une succession d'étapes dans le temps. Ces phases sont celles de la négociation, de l'engagement dans une relation et de la réalisation de l'échange ; chacune est évaluée en termes d'efficacité et d'équité.

La durée de ces phases dépend :

- du degré d'incertitude quant à l'atteinte d'un résultat,
- de la confiance qui règne entre les participants à l'échange,
- et du processus d'interaction (Hakansson, 1982).

Durant la négociation, les parties exposent leurs attentes mutuelles, de façon plus ou moins formelle. Il s'ensuit un processus d'enaction (Weick, 1982), de la relation.

L'engagement se réalise par le biais d'une « structure contractuelle » (Hakansson, 1982), c'est-à-dire que les protagonistes prennent acte de leur volonté de travailler ensemble, selon une modalité de leur choix : engagement verbal, contrat commercial, réponse à un appel d'offre, etc..

La phase de réalisation débute avec les relations interpersonnelles, se poursuit par l'approvisionnement, la facturation, les recours éventuels en cas de défaillance. Puis le cycle *négociation, engagement, réalisation* se renouvelle.

Ce modèle comporte deux niveaux d'analyse : organisationnel et individuel. Selon les auteurs les relations contractuelles récurrentes entre partenaires pour des savoirs codifiés (par un brevet, une licence) peuvent constituer une stratégie adaptée au développement d'une confiance suffisante pour étendre la coopération aux connaissances et savoirs tacites (savoir-faire, mode d'organisation, notoriété, etc.). Cette diffusion se réalise à travers les interactions

humaines et organisationnelles qui exigent du récepteur un fonds de ressources proche ou adaptable à celui qui transfère (Ring et Van de Ven, 1992). Nous avons adopté cette hypothèse.

*La Gestion des Ressources Humaines.* Dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines, plusieurs modèles théoriques pourraient représenter les pratiques des entreprises marocaines : en particulier, les modèles systémiques (Mahé de Boislandelle, 1988), les modèles de contingence (Mahé de Boislandelle, 1988, 1994), ceux qui prennent en compte le partenariat industriel (Laval, 1994), ainsi que les représentations dynamiques qui intègrent niveaux d'analyse individuel et organisationnel (Louart, 1995). L'approche systémique est adaptée à la description d'une situation de gestion ou bien à l'explication : c'est-à-dire l'identification de corrélations ou d'interdépendance entre les faits. La contingence d'une situation de gestion est démontrée en isolant les facteurs indépendants (conditions) des facteurs dépendants (conséquences des choix observés). De là, s'opère une prise de conscience des différences de GRH selon les entreprises.

Pour P. Louart (1995), la GRH se place du point de vue des acteurs en les reconnaissant comme porteurs d'un projet qui se concrétise à travers l'organisation. Ce projet est élaboré selon une lecture dynamique des enjeux possibles. Il intègre les contingences propres à l'environnement, à la situation de l'organisation, ainsi qu'aux référentiels et aux moyens des personnes concernées (capacités cognitives) (Cossette, 1994).

Finalement, il convient d'imbriquer, à l'image d'un kaléidoscope, deux représentations : l'une consacrée au partenariat industriel et l'autre à la GRH. Ainsi la recherche se consacrera aux questions suivantes :

– sur quels éléments de GRH porte la négociation entre donneur d'ordres et sous-traitants ?

– la structure contractuelle comporte-t-elle des aspects relatifs aux RH ?

– quelles sont les réalisations pour lesquelles on a sollicité les RH ?

– le système d'évaluation a-t-il des indicateurs de GRH ?

Plus généralement, quelle est la contribution de la GRH au processus de développement du partenariat ?

## **Méthodologie de l'étude de l'intégration de la GRH dans les relations de partenariat France-Maroc**

L'approche sera tout d'abord déductive, car basée sur des travaux consacrés à la GRH des entreprises sous-traitantes, réalisés en France. Le modèle théorique s'en inspire.

Mais face aux limites des méthodologies objectivistes et statiques, cette approche est complétée par une étude de cas longitudinale. Cette étude de cas concerne l'entreprise MENARA CONFECTION ; elle donnera lieu à une représentation inductive de la réalité.

Dans un premier temps, nous présenterons cette entreprise. Ensuite, nous exposerons le modèle de recherche, puis l'opérationnalisation des concepts et enfin, le corps d'hypothèses.

### **L'étude de cas chez MENARA CONFECTION**

Présentation de la société. MENARA CONFECTION est une société créée en 1989 par le Groupe COVEM (spécialisé dans l'industrie agro-alimentaire)

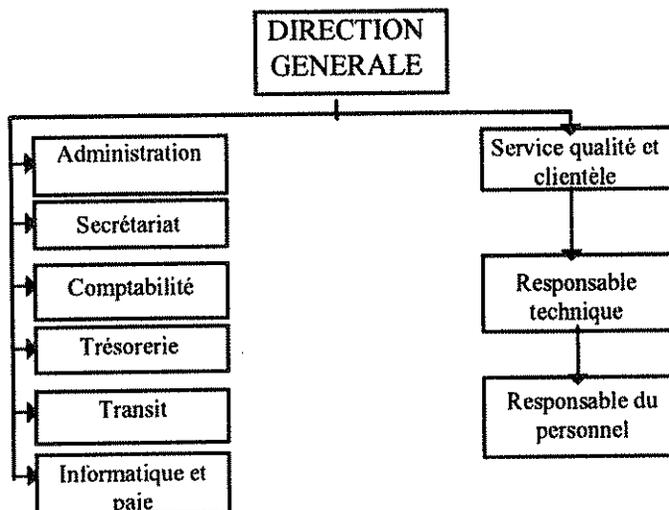
C'est une Société anonyme dirigée par Mr. Rachid SOULAIMANI ; Le Chiffre d'affaires réalisé en 1995 est de 18 millions de francs français. L'effectif employé s'élève à 550 salariés dont 5 cadres supérieurs et 25 cadres moyens. La société dispose d'un atelier de conception, d'un entrepôt de stockage, d'un atelier de production et d'une cantine.

*Activité.* MENARA CONFECTION opère dans le secteur textile; elle produit des pièces

à manches longues ville et sportswear. C'est une entreprise sous-traitante qui opère pour le compte de donneurs d'ordres essentiellement français dont DECATHLON, KIABI, PRENATAL, BRISS. Elle est liée, par ailleurs, à d'autres clients secondaires qui représentent 15 % de son activité.

Lors de sa création, l'entreprise opérait pour le compte de grossistes, délaissés à partir de 1992, elle s'est orientée vers une clientèle de grandes surfaces spécialisées.

#### Organigramme:



La production est gérée par un système expert concernant les méthodes qui fixe les normes de production par article. Les ateliers de production sont organisés par chaîne de fabrication (une chaîne représente un article, une commande). La période d'activité est de neuf mois avec un objectif affiché: atteindre une production de dix mois sur douze.

Gestion des ressources humaines. Le personnel est essentiellement féminin et très jeune (16 à 18 ans). Le nombre d'heures de travail est en moyenne de 50 heures par semaine; la couverture sociale est généralisée.

#### Recrutement:

Le profil recherché par la Direction de l'entreprise pour le poste d'ouvrière est le suivant:

- Niveau d'instruction: 4<sup>ème</sup> année secondaire et plus;
- Age: entre 16 et 18 ans;
- N'avoir aucune expérience dans l'industrie textile; cette mesure permet à l'entreprise d'assurer une formation efficace et d'éviter ainsi les blocages pouvant découler d'une mauvaise expérience passée.

La procédure de recrutement est formalisée.

Les candidates retenues sont engagées pour une période d'essai de trois mois et titularisées à l'issue de cet essai.

#### Rémunération:

Durant la période d'intégration, les salaires sont inférieurs au SMIG.

La rémunération des nouvelles recrues est fixée comme suit:

0 à 6 mois: 800 Dh (470 Francs)

6 à 24 mois: 1200 Dh (76 Francs)

au début de la 3<sup>ème</sup> année: variable entre 2000 et 2500 Dh (1176 Frs - 1470 Frs).

La rémunération est constituée d'une partie fixe et d'une prime d'intéressement calculée

sur la base de la performance de la chaîne de production (45 ouvrières + chef de chaîne)

Les salaires sont réglés chaque fin de mois;

La formation:

La formation interne est assurée par la maîtrise en période d'intégration ou de recyclage; l'objectif visé est d'atteindre un degré important de polyvalence;

La formation externe est assurée en France par le CETIH.

L'évaluation:

L'évaluation des performances se fait au niveau de la chaîne; elle est calculée sur la base de la productivité globale, ce qui renforce la solidarité du groupe.

La promotion:

Le personnel de maîtrise et d'encadrement est recruté exclusivement par promotion interne (principal facteur de motivation)

La participation:

Des « commissions » se réunissent chaque quinzaine; un rapport détaillé est adressé à la Direction générale à la fin de chaque séance.

Conditions de travail:

Les lieux de travail ne garantissent pas le minimum de confort nécessaire pour assurer un niveau de productivité satisfaisant (niveau sonore très élevé, température excessive, nuisance, inexistence de normes de sécurité). L'absence de toute forme de représentation collective, ne facilite pas l'amélioration des conditions de travail (ACT).

La Direction des Ressources Humaine n'existe pas; les problèmes administratifs sont gérés par un service spécialisé, quant aux autres problèmes, ils sont directement pris en charge, d'une façon transversale, par les chefs d'ateliers.

L'entreprise ayant été créée par un groupe agro-industriel, elle a conservé la vision saisonnière de la gestion des ressources humaines (travail temporaire); par contre, elle a engagé un processus de certification aux normes ISO9003

Un questionnaire sur les pratiques de gestion a constitué l'étape préalable aux accords de partenariat, négociés par le dirigeant, pour un référencement dans la Centrale d'Achat d'un grand distributeur type CAMAIEU ou KIABI. Ce questionnaire aborde les domaines du respect humain, de la législation locale, de la sécurité et des risques/environnement. Les questions relatives au « respect humain » sont : la propreté des vestiaires, des toilettes, de l'atelier, le travail des enfants, la formation du personnel, la ventilation et l'aération des locaux, le chauffage, le local de repos, l'optimisation des postes de travail, la pharmacie et l'éclairage correct de l'atelier. Pour la « législation locale », il convient de s'assurer que : les salariés sont déclarés à la CNSS, la durée du travail ne dépasse pas 48 heures par semaine, le paiement est au minimum légal, les congés sont respectés, les salariés aient un contrat de travail et que l'entreprise leur offre assurances et retraite complémentaires ainsi qu'une salle de prière.

Ce rapport<sup>2</sup> décrit objectivement la situation, telle qu'observée par les chercheurs in situ. Au fur et à mesure du déroulement de l'étude qualitative, des rapports de ce type sont rédigés afin de constituer les « matériaux » de la recherche inductive.

Cependant, la particularité de ce projet de recherche est d'associer deux méthodologies de recherche. Après avoir présenté les premiers fruits de la méthode qualitative, nous allons reprendre, étape par étape, la démarche hypothético-déductive.

## **Modélisation**

La problématique de la recherche peut s'exprimer ainsi : comment s'intègre la G.R.H. d'une entreprise marocaine dans les relations de partenariat industriel nouées avec des groupes donneurs d'ordres français ?

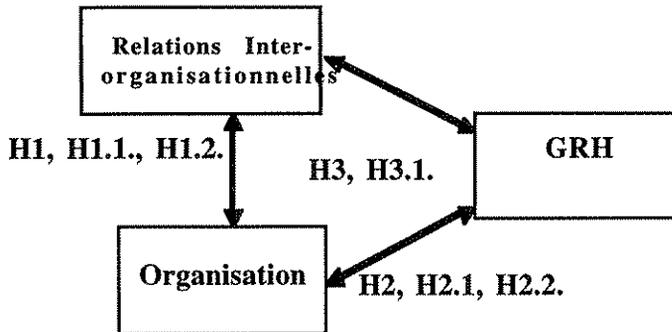
L'objectif de la recherche est de décrire et d'expliquer l'intégration de la GRH dans une

relation de partenariat industriel. Autrement dit, la problématique comporte deux questions fondamentales : La GRH s'intègre-t-elle dans une relation de partenariat ? Si oui, comment ?

Les concepts de base sont :

- relations inter-organisationnelles, partenariat industriel
- organisation
- GRH

De ce fait, le modèle théorique est le suivant :



Ce modèle de contingence présente la GRH comme variable dépendante reliée, voire expliquée par l'état de l'organisation d'une part et la nature des relations inter-organisationnelles d'autre part. Les pôles RIO et ORGANISATION sont associés pour ne former qu'un bloc de variables indépendantes, explicatives des pratiques de GRH. Le modèle est une représentation à la fois statique et dynamique de la réalité. En effet, la mesure des variables peut être effectuée ponctuellement ou bien à différentes époques afin de mettre en évidence le changement.

Les hypothèses seront testées globalement (sur tout l'échantillon) puis sur des types d'entreprises, déterminés préalablement, afin de se concentrer sur le phénomène étudié, c'est-à-dire pour neutraliser des variables de contingence telles que : la taille, le secteur d'activité et le statut juridique.

## Concepts et opérationnalisation

L'opérationnalisation du modèle est la façon dont s'effectue la mesure. La mesure établit une correspondance entre un niveau théorique (définition conceptuelle du phénomène étudié) et un niveau empirique (définition des indicateurs ou variables représentant ce phénomène, sur lesquels porte la mesure). La mesure s'effectue avec un questionnaire, dans le cadre d'une enquête. Les traitements statistiques effectués sur les mesures empiriques permettent de vérifier des relations entre les concepts étudiés (Evrard, Pras, Roux, 1994).

Le tableau ci-après présente les variables (et leur décomposition en questions) relatives aux concepts théoriques, ainsi que l'échelle de mesure qui leur est associée. Les auteurs de référence sont également cités, car leurs travaux sont pris en compte.

Par exemple, pour le concept GRH, nous faisons référence au modèle de mix-social (Mahé de Boislandelle, 1988). Pour l'opérationnaliser, on choisit deux variables : les pratiques de GRH et les effets de GRH. Nous poserons, entre autres, des questions sur les pratiques de rémunération, des questions concernant le climat social, etc.. Chaque concept est défini par un continuum, car en pratique les phénomènes observés sont contingents : on peut parler de niveaux de GRH (Mahé de Boislandelle, 1988) ou de degré d'intégration (Mintzberg, 1982). De ce fait, on associe aux variables et aux questions des échelles de

mesure, afin qu'il n'y ait pas d'ambiguïté sur le sens de la mesure, c'est-à-dire sur sa contribution à la définition d'un concept.

CONCEPT	VARIABLES	QUESTIONS
<p><b>GRH</b></p> <p>↑ (+) <i>GRH de qualité et performances sociales</i></p> <p>(-) <i>Faible niveau de GRH</i></p> <p><i>GRH dure, discontinue, inégale, antisociale</i></p> <p><i>faibles performances sociales</i></p> <p>(Mahé de Boislandelle, 1988 ; Martory &amp; Crozet, 1994 ; Louart, 1995)</p>	<p><b>Pratiques de GRH</b></p> <p>(+) GRH de qualité</p> <p>(-) GRH dure, discontinue, inégale, antisociale</p> <p><b>Effets de GRH</b></p> <p>(+) performances sociales élevées</p> <p>(-) faibles performances sociales</p>	<p>Emploi</p> <p>(+) gestion prévisionnelle de l'emploi</p> <p>(-) tâches administratives</p> <p>Rémunération</p> <p>(+) politique de rémunération et d'implication</p> <p>Gestion des rémunérations - (-) service paie</p> <p>Valorisation</p> <p>(+) politique de valorisation - Gestion de la formation et ACT (amélioration des conditions de travail)</p> <p>(-) respect du cadre légal</p> <p>Participation</p> <p>(+) politique de participation (-) respect du cadre légal</p> <p>Emploi</p> <p>(+) équilibre et ajustement (-) précarisation</p> <p>Rémunération</p> <p>(+) rémunération motivante (-) rémunération faible</p> <p>Valorisation</p> <p>(+) valorisation des RH (-) pas de valorisation</p> <p>Participation</p> <p>(+) structure participative (-) struct. non participative</p> <p>Climat social</p> <p>(+) bon climat social (-) mauvais climat social</p> <p>Image sociale</p> <p>(+) bonne image sociale (-) mauvaise image sociale</p>

CONCEPT	VARIABLES	QUESTIONS
<p><b>ORGANISATION</b></p> <p>↑ (+) <i>Fortes différenciation et intégration</i></p> <p>(-) <i>Faibles différenciation et intégration</i></p> <p>(Kalika, 1988; Mintzberg, 1982, 1994; Helffer, Kalika &amp; Orsoni, 1996)</p> <p>(Gazier, 1993, Sire, 1993, Wils, Le louarn &amp; Guerin, 1991)</p> <p>(Marchesnay, 1994, Julien, 1990, Calori, Very &amp; Arrègle, 1997, Garand &amp; Fabi, 1994, Toulouse, 1979)</p>	<p><b>Différenciation</b></p> <p>(+) Forte différenciation</p> <p>(-) Faible différenciation</p> <p><b>Structure</b></p> <p>(+) Forte différenciation intégration</p> <p>(-) Faible différenciation intégration</p> <p><b>Intégration</b></p> <p>(+) Forte intégration</p> <p>(-) Faible intégration</p> <p><b>Style de management</b></p>	<p>Fonctions</p> <p>(+) entre 12 et 20 fonctions différentes entre 5 et 12 (-) entre 2 et 5</p> <p>Niveaux hiérarchiques</p> <p>(+) 5 à 10 niveaux hiérarchiques</p> <p>(-) 2 à 4 niveaux hiérarchiques</p> <p>Standardisation (+) Forte (-) Faible</p> <p>Formalisation (+) Forte (-) Faible</p> <p>Centralisation (+) Forte (-) Faible</p> <p>Planification (+) Forte (-) Faible</p> <p>Contrôle (+) Fort (-) Faible</p> <p>Intégration organisationnelle du partenariat</p> <p>(+) Forte (-) Faible</p> <p>Liens entre la GRH et le partenariat</p> <p>(+) « toujours ou souvent » (-) « jamais »</p> <p>Intégration stratégique et organisationnelle de la GRH (+) Forte (-) Faible</p> <p>Traditionnel (PIC)</p> <p>Dynamique et professionnel (CAP)</p>

CONCEPT	VARIABLES	QUESTIONS
<b>RIO</b>  Relations Interorganisationnelles (+) <i>Partenariat</i>  (-) <i>Relation commerciale simple</i>  (Ring & Van de Ven, 1992, 1994, Cova, 1990, Hakansson, 1995, 1992, 1989, Gouget, Bansard & Salle, 1992, Barlett & Ghoshal, 1992) Turnbull & Valla, 1986, Blois et al, 1990, Dwyer et al)	<b>Degré de dépendance</b> (+) Fort (-) Faible  <b>Commerce international et stratégique commerciale</b> (+) Partenariat (-) Relation commerciale simple  <b>Compétence recherchée par le donneur d'ordres</b> (+) Partenariat (-) Relation commerciale simple  <b>Evolution de la relation</b> (+) Partenariat (-) Relation commerciale simple	Spécificité des produits (+) élevée (-) aucune Valeur ajoutée (+) forte (-) faible Portefeuille de clients (+) équilibré (-) non équilibré  Type de sous-traitance (+) Partenariat (-) Relation commerciale simple Facteurs de compétitivité (+) entreprise compétitive (-) compétitivité faible Positionnement de l'entreprise marocaine / aux concurrents locaux et étrangers (+) Leader (-) Concurrencée  Nombre de tâches différenciées (+) Elevé (-) une seule opération ou tâche Positionnement dans le processus de production (de la conception au contrôle) (+) Partenariat (-) Relation commerciale simple  Négociation - Homologations requises (+) Partenariat (-) Relation commerciale simple Contractualisation (modalités techniques, économiques, investissements, information) (+) Partenariat (-) Relation commerciale simple Evaluation du donneur d'ordres (+) Partenariat (-) Relation commerciale simple Perception de la relation par le dirigeant (négociation, contractualisation, évaluation, mise en application) (+) Partenariat (-) Relation commerciale simple

## Hypothèses et mesure des variables

Les variables définies précédemment vont constituer un modèle de mesure. Il donne lieu à la rédaction d'un questionnaire<sup>3</sup>

Les hypothèses présentées constituent un modèle structurel. La méthodologie de traitement des informations recueillies conduira à vérifier les hypothèses. Une méthode descriptive sert à vérifier les hypothèses de même nature. Une méthode causale sert à vérifier les hypothèses explicatives.

Compte tenu des objectifs de recherche nous avons le corps d'hypothèses suivant :

**Proposition H 1** « Il existe un continuum allant de la relation commerciale simple à la relation de partenariat ». Il s'agit de mesurer le niveau de partenariat pour chaque entreprise de l'échantillon, à un moment donné, c'est-à-dire au cours de l'année écoulée (1996). C'est une mesure descriptive qui permet de réaliser une typologie d'entreprises, réduite à trois ou quatre classes :

Le « partenariat industriel » n'est une pratique de gestion ni univoque, ni ponctuelle (ce qui nous permettrait de partager les entreprises en deux groupes : groupe des partenaires, groupe des non-partenaires). Ce phénomène est en réalité un processus qui se déroule sur plusieurs années. Il s'identifie à partir du discours des dirigeants et de l'observation des structures de l'entreprise (Hakansson, 1995, 1992, 1989)

partenariat - structure différenciée et intégrée

		OUI	NON
relation commerciale simple structure simple	NON	partenariat classe 3 (% d'entreprises)	Autres cas
	OUI	Interdépendance Classe 2 (% d'entreprises)	Relation commerciale simple classe 1 (% d'entreprises)

Le chef d'entreprise perçoit son environnement de telle façon qu'il juge opportun ou non de développer un ou plusieurs partenariats avec ses clients. Son organisation peut être stabilisée ou en cours de structuration (Bouchikhi, 1990; Mintzberg, 1982) en vue du partenariat. La perception dépend de ses capacités cognitives (Cossette, 1994), des enjeux qu'il estime (enaction - Weick, 1979). Ces éléments essentiels justifient le choix et la formulation de la première proposition. Deux hypothèses la complètent :

**H 1.1.** La position de l'entreprise sur ce continuum évolue dans le temps. Cette « théorie » peut être vérifiée par une mesure dynamique du niveau de partenariat, c'est-à-dire une mesure répétée sur trois dates significatives du passé, du présent et du futur de l'entreprise. Si la majorité des firmes de l'échantillon a connu une évolution, dans le temps, de ses relations commerciales et organisationnelles, alors la proposition sera vérifiée.

**H 1.2.** Les relations inter-organisationnelles (RIO) dépendent de l'état de l'organisation et peuvent la modifier; Analyse des correspondances et/ou analyse causale RIO/ORGA;

L'idée n'est pas de contribuer, principalement, à l'une des discussions majeures en théorie des organisations : celle du lien entre la stratégie et la structure. Cependant, cette hypothèse apportera un éclairage intéressant à l'analyse d'entreprises marocaines, dans des situations de partenariat industriel avec la France.

Elle sera vérifiée au moyen d'une analyse statistique des correspondances et/ou d'une analyse causale, à partir de la mesure des variables organisationnelles d'une part, et de celles relatives au concept RIO, d'autre part.

## RIO

partenariat			
interdépendance			
relation com. simple			
	Faibles intégration différenciation	Fortes intégration différenciation	

## ORGANISATION

**Proposition H 2** « Il existe un continuum allant d'une GRH peu intégrée à une GRH intégrée à la stratégie de l'entreprise ». Il s'agit de mesurer l'intégration de la GRH et le niveau de la GRH pour chaque entreprise, en 1996. C'est une mesure descriptive qui permet de réaliser une typologie d'entreprises, en trois ou quatre classes positionnées sur le continuum :



(-) *faible intégration de la GRH, GRH dure, discontinue, inégale, anti sociale, faibles performances sociales*

(+) *forte intégration de la GRH, GRH de qualité et performances sociales*

Au Maroc, il n'existe pas d'obligation légale d'établir un bilan social, cependant, nous nous inspirons des méthodes d'audit social pour différencier les pratiques de GRH, des effets de GRH -ce sont les résultats de ces pratiques. Une mesure objective sera réalisée à l'aide de ratios et d'indicateurs quantitatifs. Cette mesure peut ainsi être confrontée aux déclarations du dirigeant.

**H 2.1.** « La position de l'entreprise sur ce continuum évolue dans le temps ». Cette proposition requiert une mesure dynamique du niveau de GRH sur trois dates (passé, présent, futur). En effet, le « projet de GRH » (Louart, 1995) peut émerger, se structurer ou disparaître. Ce sont les phénomènes de changement qui semblent significatifs.

**H 2.2.** « La GRH dépend de l'état de l'organisation et peut la modifier ». Plusieurs auteurs (Mahé de Boislandelle, 1988, Martory & Crozet, 1994, Louart, 1995) ont démontré l'existence de la relation entre organisation et GRH. L'hypothèse sera vérifiée, au Maroc, au moyen d'une analyse des correspondances et/ou d'une analyse causale.

**Proposition H 3** « Le niveau de partenariat correspond au niveau de GRH ». H 3 est l'hypothèse centrale de ce travail de recherche. Il s'agit de démontrer que plus le degré de partenariat est élevé, plus la GRH des entreprises marocaines est élaborée. Il existerait une continuité entre les différents « niveaux » de partenariat et de GRH, en raison d'effets d'apprentissage organisationnels et du rôle d'agent de changement joué par le donneur d'ordres français. La proposition sera vérifiée au moyen d'une analyse des correspondances et/ou d'une analyse causale, à partir de la mesure des variables de GRH, organisationnelles et relatives aux RIO. En effet, la comparaison concerne le niveau de GRH et le niveau de partenariat, mais également l'intégration stratégique et organisationnelle de la GRH et l'intégration organisationnelle du partenariat.

**H 3.1.** « La dynamique de la GRH est liée à la dynamique du partenariat ». L'analyse des correspondances et/ou l'analyse causale s'effectueront à partir d'une mesure dynamique du niveau de GRH et du niveau de partenariat sur trois dates (passé, présent, futur).

## **Collecte et traitement des données : ambitions scientifiques et managériales**

L'étude empirique se déroule à partir d'un questionnaire d'enquête, de la collecte des données et de l'étude de cas. Le calendrier de la recherche est le suivant :

Juillet 1996 bibliographie ; Octobre 1996 conception du questionnaire ; Juin 1997 collecte des données ; Septembre 1997 analyse statistique ; Décembre 1997 pré-rapport ; Avril 1998 : présentation des résultats définitifs.

Le questionnaire d'enquête a été pré-testé :

– au cours de présentations en laboratoires de recherche (CERMO, laboratoire de l'IAE de Poitiers, CREGO-GRH, laboratoire de l'IAE de Montpellier)

– par l'équipe marocaine, auprès d'entreprises de l'échantillon.

L'ambition de l'équipe est d'étendre l'étude à l'ensemble du territoire marocain. Les enquêteurs rayonneront à partir des villes de Rabat, Casablanca, Marrakech et Agadir.

Les dirigeants des entreprises sous-traitantes seront systématiquement contactés par des étudiants en licence appliquée (niveau maîtrise) option management, de l'université Cadi Ayyad de Marrakech. L'enquête est donc cautionnée par l'Université et par la BOURSE

NATIONALE DE SOUS-TRAITANCE ET DE PARTENARIAT d'une part et la C.G.E.M., CONFEDERATION GENERALE DES ENTREPRISES MAROCAINES, d'autre part.

Nous allons présenter la population-mère et l'échantillon d'entreprises, puis le questionnaire d'enquête .

## La population-mère et l'échantillon

Nous disposons d'une liste exhaustive d'entreprises composant la population-mère (sous-traitants marocains). Compte tenu de contraintes budgétaires et du temps dont disposent les chercheurs, nous réaliserons un sondage auprès de 250 entreprises, sélectionnées selon une méthode d'échantillonnage probabiliste. En effet les méthodes statistiques de traitement des données (de type LISREL) nécessitent un grand nombre d'observations.

Nous disposons de deux listes d'entreprises par secteur d'activité (Textile, IMME, Agro-alimentaire, chimie-pharmacie) : les entreprises qui exportent en France et celles qui ont un actionnaire français. Chaque liste comporte la raison sociale, l'adresse, l'année de création, le chiffre d'affaires, l'effectif, la production, dont la production exportée, les investissements, les fonds publics, les fonds privés et le capital social. Ces listes ont fait l'objet d'une analyse des données (SPSS) : codification, élimination des redondances, répartition par zone géographique, tris à plats (calculs d'effectifs cumulés et de moyennes).

Les tableaux suivants présentent la population-mère par secteur d'activités :

### Secteur textile - Répartition par taille. Total 462 entreprises.

Nombre de salariés	Fréquence cumulée	Capital social	Fréquence cumulée
1 - 50 salariés	29,4 %	10 - 500 dh	25,3 %
51 - 100 salariés	50,9 %	501 - 1000 dh	43,7 %
101 - 150 salariés	64,3 %	1001 - 2000	61,3 %
151 - 200 salariés	73,6 %	2001 - 3000	68,6 %
201 - 250 salariés	80,5 %	3001 - 4000	76 %
251 - 300 salariés	85,3 %	4001 - 5000	81,4 %
301 - 350 salariés	87,9 %	5001 - 7000	87,2 %
351 - 900 salariés	98,3 %	7001 - 20000	95,7 %
901 - 3000 salariés	100 %	- 152280	100 %
moyenne	173 salariés		

169 entreprises sur 462 ont du capital étranger.

### Secteur IMME - Répartition par Taille. Total : 165 entreprises.

Nombre de salariés	Fréquence cumulée	Capital social	Fréquence cumulée
1 - 50 salariés	29,4 %	10 - 500 dh	27,9 %
51 - 100 salariés	50,9 %	501 - 1000 dh	46,7 %
101 - 150 salariés	64,3 %	1001 - 2000	57 %
151 - 200 salariés	73,6 %	2001 - 3000	62,4 %
201 - 250 salariés	80,5 %	3001 - 4000	67,9 %
251 - 300 salariés	85,3 %	4001 - 5000	71,5 %
301 - 350 salariés	87,9 %	5001 - 7000	76,4 %
351 - 900 salariés	98,3 %	7001 - 20000	87,9 %
901 - 3000 salariés	100 %	- 168264	100 %
moyenne	99 salariés		

146 entreprises ont du capital étranger sur 165.

Secteur Alimentaire - Répartition par Taille. Total : 143 firmes.

Nombre de salariés	Fréquence cumulée	Capital social	Fréquence cumulée
1 - 50 salariés	64,3 %	10 - 500 dh	15,4 %
51 - 100 salariés	77,6 %	501 - 1000 dh	28,7 %
101 - 150 salariés	86,7 %	1001 - 2000	45,5 %
151 - 200 salariés	91,6 %	2001 - 3000	52,4 %
201 - 950 salariés	100 %	3001 - 4000	58,7 %
moyenne	83 salariés	4001 - 5000	66,4 %
		5001 - 7000	73,4 %
		7001 - 20000	88,8 %
		20001 - 313866	100 %

70 entreprises sur 143 ont du capital étranger.

Secteur Chimie - Pharmacie - Répartition par Taille. Total : 54 entreprises.

Nombre de salariés	Fréquence cumulée	Capital social	Fréquence cumulée
1 - 50 salariés	57,4 %	10 - 500 dh	13 %
51 - 100 salariés	64,8 %	501 - 1000 dh	33,3 %
101 - 150 salariés	72,2 %	1001 - 2000	40,7 %
151 - 200 salariés	83,3 %	2001 - 3000	42,6 %
201 - 250 salariés	80,5 %	3001 - 4000	44,4 %
251 - 300 salariés	88,9 %	4001 - 5000	46,3 %
301 - 350 salariés	88,9 %	5001 - 7000	53,7 %
351 - 692 salariés	92,6 %	7001 - 20000	87 %
moyenne	100 salariés	20001 - 185624	100 %

Capital étranger : 49 entreprises sur 54.

Au total, la population mère est composée de **824 entreprises** sous-traitantes.

Pour réaliser une typologie d'entreprises, a priori, c'est-à-dire préalablement à l'enquête, il faut disposer d'un nombre suffisant d'entreprises pour que chaque type soit représenté. Rappelons que cette typologie sert à neutraliser des variables de contingence (la taille, l'activité, le statut juridique) non significatives pour notre étude. Ce travail s'appuie sur les informations secondaires disponibles ; il est formalisé par un annuaire qui fera ressortir les caractéristiques suivantes :

NOM	ADRESSE (1)	SECTEUR	TAILLE	STATUT
TENMAR	Marrakech	Textile	120	Indépendante - PP
FRAMACO	Marrakech	Agro-alimentaire	280	Propriété de PP et PM
BERRADA & CO	Marrakech	Bâtiment	20	Indépendante - PP

(1) adresse, nom du dirigeant, téléphone, fax

A partir de cet annuaire on réalise les typologies suivantes :

- par taille : petite, moyenne, grande entreprise (à partir du CA et du nombre de salariés)
- par statut juridique : entreprise indépendante, propriété d'une personne physique  
propriété de personnes physiques et morales  
filiale d'un groupe, propriété d'une personne morale
- par secteur d'activité : textile, agro-alimentaire, IMME, chimie
- par secteur géographique : Casablanca, Rabat, Axe Casa-Rabat, Marrakech, Agadir  
(pour organiser l'administration du questionnaire).

à partir de tris-croisés :

- hypogroupe<sup>4</sup> - textile- hyper-groupe textile
- hypogroupe -chimie - hypergroupe - chimie
- hypogroupe - agro-alimentaire- hypergroupe -agro-alimentaire
- hypogroupe - IMME - hyper-groupe - IMME

La mesure des variables s'effectuera sur l'ensemble de l'échantillon, sans tenir compte de ces typologies. Ce n'est qu'ensuite, lors du traitement des données, que nous pourrions isoler chaque groupe d'entreprises (si les effectifs, par classe, le permettent) afin d'étudier la relation GRH / PARTENARIAT, en dehors de toutes considérations de taille, de secteur d'activités ou de statut d'entreprise.

## Le questionnaire

Les principes qui ont guidé l'élaboration du questionnaire d'enquête sont présentés ci-après, ainsi que des exemples de formulation de questions.

Principe des questions « statiques » et « dynamiques » : la mesure des variables peut être effectuée ponctuellement ou bien à différentes époques afin de mettre en évidence le changement organisationnel.

Principe de mesure : la mesure est réalisée à partir d'échelles de Likert et échelle sémantique différentielle. L'échelle donne le sens de la mesure, c'est-à-dire la contribution ou non de la mesure à la vérification des relations entre les concepts théoriques.

Principe de triangulation des données : il s'agit de comparer les réponses faites par les autres entreprises du secteur d'activité, le discours du dirigeant (subjectif) et la mesure objective du phénomène en proposant des réponses-types. La comparaison de trois mesures, pour une seule variable, est un gage de fiabilité des données recueillies.

Exemple de question de GRH : H. Mahé de Boislandelle (1988) a réalisé une enquête auprès de PME, afin de connaître leurs pratiques de GRH. Nous nous sommes inspirés de son questionnaire pour formuler des propositions-types et disposer de réponses objectives et homogènes.

Les questions sont les suivantes :

**G1** Parmi les activités suivantes, lesquelles sont jugées importantes pour l'entreprise ?

**G2** Qui prend en charge ces tâches ou ces domaines ?

Prise en charge dans l'entreprise par : Le dirigeant ; Un cadre, un adjoint ; Un responsable du personnel, un DRH ; Un administratif : une secrétaire, un comptable.

Prise en charge hors de l'entreprise par : Un cabinet de comptabilité; Un entreprise de services informatiques; Un cabinet de recrutement; Un conseil en formation; Un conseil en Droit Social, ou juriste généraliste; Un conseil en communication; Autre, précisez.

**G1.1.**Tenue de fichiers (registres, fiches, listes...)

**G2.1**

*Pas important / \_1 / \_2 / \_3 / \_4 / \_5 / \_6 / \_7 / Très important*

*Pris en charge par : / \_ \_ /*

La formulation des questions est identique pour les autres propositions :

Déclarations légales diverses

Relation avec les services publics du travail et de l'emploi

Calcul des salaires et des charges sociales

Collecte et transmission d'informations sur la législation du travail et la CNSS

Mise en application des dispositions légales (sécurité, conditions de travail, ...)

Recours au traitement informatique (paie, fichiers, etc)

Gestion des temps de travail individuels et collectifs

Choix des modes de rémunération (grille de salaires, progressivité, primes de productivité, ...)

Modalités d'évaluation du personnel (fréquences, critères)

Pratiques promotionnelles et gestion des carrières

Avantages sociaux consentis par l'entreprise

Organisation individuelle et collective du travail (définition des tâches et des rôles)  
 Gestion des effectifs (recrutement, rotation, licenciements)  
 Choix de formation ( poids, nature, diversité, utilité, ...)  
 Décisions concernant l'amélioration des conditions de travail  
 Relations sociales (relations avec les délégués du personnel, le comité d'entreprise, etc.)  
 Information et communication (formelle/informelle, moyens de communication, etc.)  
 Participation du personnel aux décisions (cercles de qualité, groupes de travail, ...)

C'est ainsi, en fonction de l'importance accordée à tel ou tel domaine de GRH, par le dirigeant, que l'auteur décrit un continuum entre trois niveaux de GRH : la gestion administrative des RH, la GRH fonctionnelle et la gestion stratégique des RH.

Exemple de question relative à l'intégration organisationnelle (lien GRH/Partenariat) :

**G13** Au fil de vos relations avec votre principal client français, avez-vous connu ou vécu les situations suivantes :

Recours à des heures supplémentaires pour réaliser une commande

*Jamais / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / Souvent*

Recrutement à durée déterminée pour réaliser une commande

*Jamais / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / Souvent*

Licenciement de personnel à la fin d'une commande

*Jamais / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / Souvent*

Prime de productivité liée à une commande

*Jamais / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / Souvent*

Formation du personnel à la demande d'un client.

*Jamais / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / Souvent*

Amélioration des conditions de travail à la demande d'un client

*Jamais / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / Souvent*

Recrutement à la demande d'un client

*Jamais / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / Souvent*

Exemple de question relative au processus de développement du partenariat :

**Quelle était la nature des contacts avec votre principal client français au début de votre relation ?**

Négociation

*Rapport de force en faveur du DO / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / négociation équilibrée*

Contractualisation

*Rédaction du contrat / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / confiance*

Evaluation du donneur d'ordre

*Evaluation avec peu de critères / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / Evaluation avec beaucoup de critères*

Mise en application de l'entreprise marocaine

*Fidélisation / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / Perte du client*

**Quelle est la nature actuelle des contacts avec votre principal client français?**

Négociation

*Rapport de force en faveur du DO / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / négociation équilibrée*

Contractualisation

*Rédaction du contrat / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / confiance*

Evaluation du donneur d'ordre

*Evaluation avec peu de critères / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / Evaluation avec beaucoup de critères*

Mise en application de l'entreprise marocaine

*Fidélisation / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / perte du client*

**Quelle sera la nature des contacts avec votre principal client français à l'horizon 2002?**

Négociation

*Rapport de force en faveur du DO / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / négociation équilibrée*

Contractualisation

*Rédaction du contrat / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / confiance*

Evaluation du donneur d'ordre

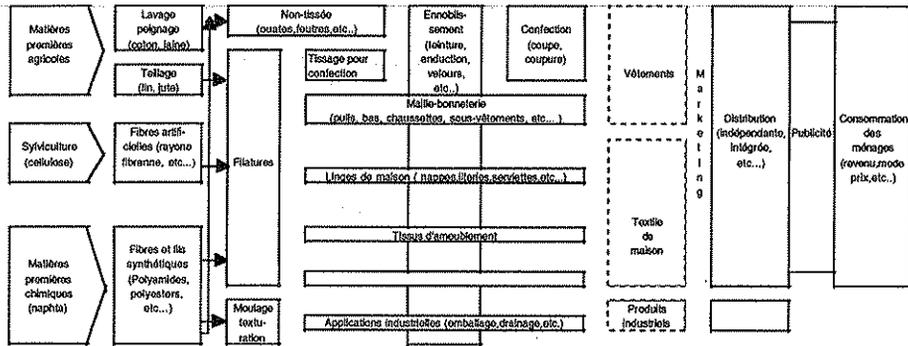
Evaluation avec peu de critères / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / Evaluation avec beaucoup de critères

Mise en application de l'entreprise marocaine

Fidélisation / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / perte du client

Cette question sert à évaluer le « processus de développement du partenariat », à partir de la perception du dirigeant marocain. Il doit répondre à différentes époques de la relation.

Enfin, le schéma ci-dessous, adapté de L. Benzoni in Bellon & Chevalier (1983), est utilisé pour aider le chef d'entreprise à se positionner et à se projeter dans sa filière, ici le textile.



La qualité des supports utilisés par les enquêteurs lors de l'administration du questionnaire est essentielle. Ces derniers sont dès à présent formés, le travail sera, par la suite, supervisé par des chercheurs confirmés.

## Conclusion

Cette recherche devra, à son terme revêtir un triple intérêt théorique : théorique, méthodologique et pratique. Son caractère international et inter-organisationnel, ainsi que les diverses méthodologies utilisées en font un projet ambitieux.

Elle comporte cependant certaines limites :

- nous n'étudions pas la dyade complète, car le donneur d'ordres n'est pas interrogé systématiquement,
- les aspects psychosociologiques de la relation inter-organisationnelle ne sont pas complètement analysés, par exemple, nous n'interrogeons que les dirigeants d'entreprise et non les salariés. Cependant, nous essayons d'obtenir des mesures indirectes de phénomènes tels que le climat, l'atmosphère ou l'ambiance.

## Références

AXELSSON, B., HAKANSSON, H., « The Development Role of Purchasing...A Resource Management Approach », in P.W. TURNBULL, S. PALIWODA, *Research in International Marketing*, Croom Helm, 1986.

BACHELARD, O., « Evolution de la Fonction Ressources Humaines au sein de deux entreprises. », Communication au 5ème congrès de l'AGRH, Montpellier, 1994.

BARREYRE, P.Y., «Le choix de la sous-traitance dans la stratégie de l'entreprise.», *Revue Française de Gestion*, n°14, Janvier-Février 1978.

BARLETT, C., GHOSHAL, S., « *Managing Across Borders : the Transnational Solution* », Boston, Harvard Business School Press, 1992.

BELYAZID, Khalid, « Projet de code du travail. Grèves : des procédures de conciliation et

d'arbitrage pour freiner les élans », *L'Economiste*, Juillet 1996.

BLOIS, K.J., et alii, «Buyer-seller relationships in industrial marketing.», *Gestion* 2000, vol 6, n°3, 1990.

BOUCHIKHI, H., «Structuration des organisations, Concepts constructivistes et étude de cas.», Paris, Economica, 1990.

BUTERA, F., « La métamorphose de l'organisation : du château au réseau », Paris, Edition d'Organisation, 1991.

CALORI, R., VERY, P., ARREGLE, J.L., « Les PMI face à la planification stratégique. », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1997.

CLUB du MANAGEMENT, « Le réseau, outil de management », *Management France*, N°95, Janvier 1996.

CONTRACTOR, F.J., LORANGE, P., « Competition vs Co-opération », *Management International Review*, numero spécial, 1988.

COSSETTE, P., « Structures cognitives et organisations », in *Individu et Organisations*, PUL, ESKA, 1994.

COVA, B., « Marketing international de projets : un panorama des concepts et des techniques », *Revue Française du Marketing*, n°127-128, 1990.

COVA, B., MAZET, F., SALLE, R., « From competitive to Strategic Marketing : an Inductive approach for Theory-building », *Journal of strategic Marketing*, 1995.

COVA, B., SALLE, R., « L'évolution de la modélisation du comportement d'achat industriel : panorama des nouveaux courants de recherche », *Recherche et Applications Marketing*, Vol VII, n°2, 1992.

CROZET, D., MARTORY, M., « Le personnel MIX, outil de la stratégie sociale », *Harvard l'expansion*, Automne 1984.

DENZIN, N.K., « The art and politics of interpretation », in Denzin NK et LINCOLN YS (sous la direction de) *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA : Sage, 1994.

DESREUMAUX, A., «Les stratégies de coopération », *Cahier de recherche de l'IAE de Lille*, 1994.

DESREUMAUX, A., « Formation des structures d'entreprise, revue des travaux et quelques hypothèses. », *Economie et société, Sciences de Gestion*, n°6, Juin 1986.

DOZ, YL, « The evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes », *Strategic Management Journal*, Vol 17, 1996.

DZEVER, S., « Le comportement d'achat industriel », *Economica*, n°46, 1996.

EL ABDAIMI, Mohamed, *Maroc : pays émergent ? Bilan et perspectives d'une transitions financière*, Edition BEREPIE, Marrakech, 1994.

EL AOUI, Noureddine (Modérateur) et alii, « Note de présentation du projet de loi formant code du travail », *Tables-ronde de l'Association des économistes marocains*, GERRH, 1996.

FOMBRUN, J., « Structural dynamics within and between organizations », *Administrative Science Quaterly*, vol.31, n°3, Septembre 1986.

FORD, D.I., «A methodology fir the study of intercompany relations in industrial market channels.», *Journal of the Market Research Society*, 22, n°1, 1980.

GARAND, D., FABI, B., « La Gestion des Ressources Humaines dans les PME », in *PME : Bilan et perspectives* sous la direction de P.A. JULIEN, GREPME, 1994.

GAZIER, B., « Les stratégies des ressources humaines », *La Découverte*, 1993.

GOUGET, R., BANSARD, D., SALLE, R., «L'établissement des relations fournisseur-client en milieu industriel.», *Gestion* 2000, 6, 1992.

GUILLOUX, V., « Coordination interorganisationnelle, Système d'information et juste à temps », *Technologie de l'information et société*, vol 4, n°3, 1992.

HAKANSSON, H., SNEHOTA, I., « Developing relationships in Business Networks », *Routledge and Kegan*, 1995.

HAKANSSON, H., «International marketing and purchasing of industrial goods - An interaction Approach.», New York, John Wiley and Sons, 1982.

HAKANSSON, H., «Corporate technological behavior : co-operation and networks», London & New York, Routledge, 1989.

HAKANSSON, H., ANDERSON, J., JOHANSON, J., « Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context », *Journal of Marketing*, Vol 58, October 1994.

JOHANSON, J., MATTSON, L.G., «Interorganizational relations in industrial system : a network

approach compared with the transaction-cost approach.», *International Studies of Management and Organization*, vol XVII, n°1, 1987.

JULIEN, PA, « Vers une typologie multicritère des PME », *RIPME*, vol 3-4, 1990.

JULIEN, PA, MARCHESNAY, M., « La petite entreprise », *Vuibert*, 1987.

KALIKA, M., « Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances », *Economica*, 1995.

KOENIG, G., VAN WIJK, G., « Alliances inter-entreprises : le rôle de la confiance », *CERESSEC*, DR 91031, Novembre 1991.

LAMZOUZI, Mohamed, *Code du travail, Recueil des Textes Législatifs*, Imprimerie Najah el Jajida, Casablanca, 1994.

LAVAL, F., « La gestion des ressources humaines des entreprises fournisseurs-partenaires : L'impact de la politique d'achat d'un grand groupe industriel. », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II, 1994.

LORANGE, P., « Human resources in multinational cooperative ventures », *Human Resource Management*, vol 25, n°1, printemps, 1986.

LOUART, P., « Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines. », Paris, Editions Liaisons, 1995.

LOUART, P., « Des apories du décideur à l'expérience de l'action. Rôle des méta-modèles comme soutien à la gestion créative. », *Cahier de recherche, IAE de Lille*, 1990.

MAHE de BOISLANDELLE, H., « Gestion des ressources humaines dans les P.M.E. », Paris, *Economica*, 1988.

MAHE de BOISLANDELLE, H., « L'analyse politique outil de GRH ou instrument de lecture des outils de la GRH ? », *Communication au 2ème congrès de l'AGRPH, Cergy -Pontoise*, 1991.

MAHE de BOISLANDELLE, H., « Potentialités, spécificités et enjeux de la GRH en PME. », *Communication au 4ème congrès de l'AGRPH, Jouy en Josas*, 1993.

MAHE de BOISLANDELLE, H., « Le management politique des ressources humaines : dépendance et mix-social », *Economie et sociétés, Sciences de gestion*, n°20, 5/1994.

MARCHESNAY, M., « Le management stratégique » in *PME : bilan et perspectives sous la direction de PA JULIEN, GREPME*, 1994.

MICHEL, D., SALLE, R., VALLA, J.P., « Marketing industriel : stratégies et mise en oeuvre », *Economica*, 1996.

MINTZBERG, H., « Structure et dynamique des organisations », Paris, Editions d'Organisation / Arc, 1982.

MORGAN, G., « Images de l'organisation. », Québec, PUL, Eska, 1989.

RING, P., VAN DE VEN, A., « Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. », *Academy of Management Review*, vol 19, n°1, 1994.

RING, P., VAN DE VEN, A., « Structuring cooperative relationships between organizations », *Strategic Management Journal*, 13, 1992.

SIRE, B., « Gestion stratégique des rémunérations », Editions Liaisons, 1993.

TOULOUSE, JM, « L'entrepreneuriat au Québec », Les presses HEC, Fides, 1979.

TURNBULL, PW, VALLA, JP, « Strategies for International Industrial Marketing : The management of customer Relationships in European Industrial Markets », *Croom Helm*, 1986.

VALLA, J.-P., « L'approche interactive. Les travaux du groupe IMP en marketing industriel. », *WP IRE*, Lyon, Octobre 1987.

VAN DE VEN, A., « Suggestions for studying Strategy process : a research note. », *Strategic Management Journal*, Volume 13, 1992.

WACHEUX, F. « Méthodes qualitatives et recherche en gestion. », Paris, *Economica*, 1996.

WACHEUX, F., « Alliances : conséquences stratégiques et organisationnelles. », *Revue française de gestion*, Mars-Avril-Mai 1996.

WEICK, K., « The Social Psychology of Organizing », Addison Westley, 1979.

WERNERFELT, B., « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol5, n°1, 1984.

WILLIAMSON, OE., « Market and hierarchies : analysis and antitrust implications. », New York, The Free Press, 1975.

WILLIAMSON, OE., « Les institutions de l'économie. », Paris, Interéditions, 1994.

WILS, T., Le Louarn JY, GUERIN, G., « Planification stratégique des ressources humaines », Les presses de l'université de Montréal, 1991.

## Notes

- 1 Ces dossiers ont été rédigés au Maroc, par les chercheurs de l'équipe marocaine : Rachid BERRADA, Mohamed ESSABRI, Amal SEFIANI.
- 2 Adapté du rapport d'origine rédigé par Rachid BERRADA et Chafik BENTALEB.
- 3 le questionnaire est présenté dans la troisième partie de la communication
- 4 Une hypogroupe (Marchesnay, 1994) est une PME, dont le capital appartient en partie à une personne morale.