

LA GRH face à la globalisation :

le cas des relations client-fournisseur franco-marocaines

Veronique GUILLOUX, Michel KALIKA et Florence LAVAL

Un accord économique signé en 1995, établit qu'en 2010 le Maroc intégrera la zone de libre échange de la CEE. L'intensification de la concurrence va conduire les entreprises marocaines à se restructurer. Elles feront notamment évoluer leur organisation du travail et les relations humaines. Le secteur textile, fleuron de l'industrie marocaine, est particulièrement menacé. En effet, la production est encore artisanale ou réalisée par des PMI de moins de cent salariés. Une pénurie de main d'oeuvre qualifiée, due à l'analphabétisme et à l'insuffisance de formation professionnelle, freine sa modernisation. D'un autre côté, le coût horaire du travail est supérieur à celui des entreprises Chinoises ou Thaïlandaises. Il sera donc nécessaire d'améliorer la productivité des entreprises du secteur textile par la concentration et un partenariat effectif avec les donneurs d'ordres français et européens (El Abdaimi, 1994).

A travers le cas du Maroc, nous abordons le processus d'ouverture à l'étranger de l'entreprise. C'est un phénomène multiforme qui concerne les débouchés de l'entreprise et qui affecte le processus de fabrication et les achats (Joffre, 1994). La production est délocalisée dans le cadre d'un partage de production ou d'opérations de sous-traitance internationale. Les délocalisations sont motivées par la recherche d'un coût de revient plus bas et secondairement, par la proximité physique d'un marché. L'attrait des marchés fournisseurs s'explique également par l'obligation contractuelle d'acheter avant de vendre, c'est-à-dire la compensation pour tout ou partie des exportations par des achats croisés. L'internationalisation du système productif, appelée globalisation, met l'accent sur la recherche d'efficacité de l'entreprise au plan mondial (Joffre, 1994). Pour l'entreprise marocaine les relations d'affaires avec la France intègrent de simples relations d'achat-vente qui se traduisent par de l'exportation de produits fabriqués au Maroc, des relations de sous-traitance entre donneurs d'ordres français et sous-traitants marocains, mais aussi des relations de partenariat impliquant une coopération intense et durable entre les deux entreprises (Garette & Dussauge, 1995).

Nous souhaitons nous intéresser ici à la GRH face à la globalisation, en étudiant le cas des relations client-fournisseur franco-marocaines. L'objectif de la recherche est de décrire et d'expliquer l'intégration de la GRH dans une relation industrielle. Autrement dit : le facteur social intervient-il dans une relation client-fournisseur ? Si oui, comment ?

Une enquête a été réalisée auprès de 179 entreprises marocaines du secteur textile, mécanique, agro-alimentaire et chimique¹. Nous présentons une partie des résultats de cette enquête, en particulier :

- une typologie des modes d'intégration de la GRH et des relations inter-organisationnelles (RIO), observés au Maroc, qui montrera les différentes facettes de ces phénomènes.
- Une analyse destinée à mettre en évidence la spécificité de la fonction GRH dans un contexte international et inter-organisationnel.

Nous aborderons successivement : le cadre théorique, la méthodologie, les analyses statistiques et la discussion des résultats.

¹ Ce travail se déroule dans le cadre d'une action intégrée, en partenariat avec l'Université Caddi AYAD de Marrakech. Ce programme de recherche est financé par le Ministère des affaires étrangères, au titre de la coopération franco-marocaine. Il réunit 12 chercheurs, 4 français et 8 marocains.

1. L'INTEGRATION DE LA GRH DANS LES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR FRANCO-MAROCAINES

Nous exposerons le cadre théorique et l'objectif de la recherche.

1.1. La GRH éclatée : fondements théoriques

La GRH peut être étudiée selon l'approche contingente. 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. L'intégration organisationnelle de la GRH est avant tout une intention d'acteur qui se matérialise par la création d'une fonction et le développement d'activités (pratiques de GRH). La GRH peut ensuite se décrire par un ensemble de pratiques dans les domaines de l'emploi, de la rémunération, de la formation et de la participation produisant des effets organisationnels et comportementaux.

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).

Ainsi, la FRH (Fonction Ressources Humaines) peut-elle se caractériser par son niveau d'intégration organisationnelle :

- une gestion administrative des ressources humaines signifie que les salariés sont essentiellement considérés comme les éléments de fichiers ou de données quantifiées, source de coûts et non de profit (Bartoli, 1991 ; Louart, 1991),
- une politique sociale recouvre différents domaines (administratif, relations sociales, emploi, formation, etc.) et doit contribuer à la valorisation des potentiels humains par la définition et la mise en œuvre de politiques. Ces politiques visent le développement organisationnel et sont planifiées à moyen terme (Bartoli, 1991).
- une gestion stratégique des ressources humaines est un ensemble de choix explicites définis avec une projection pluriannuelle. Ces politiques sont cohérentes et coordonnées à long et moyen terme, entre elles et avec les autres choix technico-économiques du dirigeant.

Nous nous sommes inspirés de travaux empiriques (Mahé de Boislandelle, 1997) pour formuler des propositions-types en matière de GRH et disposer de réponses objectives et homogènes. Ces mesures permettent de déterminer l'importance accordée à la mise en œuvre de ces pratiques de GRH par les décideurs et leur prise en charge dans l'entreprise.

Cependant, la question de la « GRH éclatée », fait référence au contexte d'émergence et de développement de la fonction. L'entreprise française qui délocalise sa production au Maroc crée une relation d'affaires avec la PMI marocaine qui pourrait avoir des répercussions organisationnelles. Cette hypothèse est inspirée par de nombreux travaux. En particulier ceux d'Ingham, qui met en valeur le rôle des coopérations inter-firmes en matière d'apprentissage organisationnel.

Pour l'entreprise marocaine, la délocalisation de la production d'une entreprise française peut se transformer en "*processus d'absorption de nouveaux savoirs*". On parlera de dynamique des alliances et d'apprentissage organisationnel (Doz, 1996; Guilhaon, 1996; Ingham, 1994), de partenariat entre grande entreprise et PME (Léger, 1995), de transfert de méthodes de gestion et d'effet structurant des RIO (Relations Inter-Organisationnelles) notamment en matière de GRH et de gestion de production (Desreumaux, 1994; Wacheux, 1996; Kalika, 1998).

Selon les auteurs, les relations contractuelles récurrentes entre partenaires pour des savoirs codifiés (par un brevet, une licence, un cahier des charges) favorisent le 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. Par exemple, il existe des relations entre industriels français et marocains qui ont débuté avant l'indépendance du Maroc et se perpétuent. Après avoir formalisé les conditions de fabrication, les entreprises se consacrent à d'autres échanges : l'approche de nouveaux marchés, une modernisation, la formation des cadres et des agents de maîtrise, etc.. Cependant, l'entreprise marocaine doit avoir les moyens organisationnels d'un tel échange (Ring et Van de Ven, 1992, 1994).

La modélisation de l'achat industriel requiert deux niveaux d'analyse (Cova & Salle, 1992) : organisationnel et individuel. Les auteurs présentent généralement (Ford, 1980; Ring & Van de Ven, 1994) 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 *et alii*).

Durant la négociation, les parties exposent leurs attentes mutuelles. Il s'ensuit un processus d'enaction (Weick, 1982), de la relation. L'engagement se réalise par le biais d'une « structure contractuelle » (Hakansson *et alii*), 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.

1.2. Modélisation de la GRH éclatée et hypothèse de recherche

Dans le cadre de cette communication, nous étudierons le lien entre les RIO et l'intégration organisationnelle de la GRH. 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. Il sous-entend les questions suivantes :

- sur quels éléments de GRH porte la négociation entre donneur d'ordres et sous-traitant ?
- la structure contractuelle comporte-t-elle des aspects relatifs aux RH ?
- a-t-on particulièrement sollicité le personnel pour réaliser un contrat ?
- le système d'évaluation a-t-il des indicateurs de GRH ?

Plus généralement, quelle est la contribution de la GRH au processus de développement des RIO ?

Nous chercherons à tester l'hypothèse selon laquelle « le niveau des RIO correspond au niveau d'intégration de la GRH ». Ce qui sous-entend qu'il existe :

- un continuum allant de la relation commerciale simple à la relation de partenariat,
- un continuum allant d'une GRH peu intégrée à une GRH intégrée à la stratégie de l'entreprise.

Il s'agit de démontrer que plus le degré de partenariat est élevé, plus la GRH des entreprises marocaines est intégrée. Il existerait une continuité entre les différents « niveaux » de RIO et de GRH, en raison d'effets d'apprentissage organisationnels et du rôle d'agent de changement (Louart, 1991) joué par le donneur d'ordres français.

Ces pratiques de gestion ne sont ni univoques, ni ponctuelles. Le phénomène étudié est en réalité un processus multidimensionnel 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). Le chef d'entreprise perçoit son environnement de telle façon qu'il juge opportun ou non de développer ces relations et d'intégrer une fonction RH. Son organisation peut être stabilisée ou en cours de structuration (Bouchikhi, 1990; Mintzberg, 1982) en vue du partenariat.

2. METHODOLOGIE DE L'ENQUETE AUPRES DES ENTREPRISES MAROCAINES

Nous présenterons successivement les modalités de mesure des variables, l'enquête et enfin les caractéristiques de la population-mère et de l'échantillon.

2.1 Opérationnalisation et mesure des variables

Les tableaux ci-après présentent les variables relatives aux concepts théoriques, ainsi que l'échelle de mesure qui leur est associée. Chaque concept est défini par un continuum car en pratique les phénomènes observés sont évolutifs : on peut parler de niveau de RIO ou de degré d'intégration de la GRH. De ce fait on associe aux variables et aux questions des échelles de Likert, 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.

Opérationnalisation des concepts

CONCEPT	VARIABLES
RIO	Spécificité des produits
	Valeur ajoutée
	Portefeuille de clients
Relations Interorganisationnelles	Type de RIO
	Compétitivité face à la concurrence
	Rapport de force lors de la négociation
(+) Partenariat	Contractualisation (modalités techniques, économiques, investissements, information)
	Evaluation du donneur d'ordres
	Fidélisation
(-) Relation commerciale simple	Perception de la relation actuelle par le dirigeant (négociation, contractualisation, évaluation, mise en application)
	Perception de la relation passée
	Perception de la relation future

CONCEPT	VARIABLES
INTEGRATION de la GRH	Nombre de fonctions
	Nombre de niveaux hiérarchiques
	Nombre de fonctions en relation avec le client
(+) forte intégration organisationnelle	Pratiques de GRH mises en œuvre à la demande d'un client
	Pratiques de GRH liées à une commande
	Existence de la fonction RH
(-) faible intégration organisationnelle	Nombre de personnes travaillant dans la FRH
	Lien hiérarchique de la FRH (DG ou DAF)
	Prise en charge de la fonction
	Prise en charge des activités administratives
	Importance accordée aux activités administratives
	Traitement informatique
	Prise en charge des activités de GRH

<p>Importance accordée aux activités de GRH Caractère prévisionnel de la GRH GRH considérée comme stratégique Recours à des conseils en GRH Volonté de partage des pouvoirs, des résultats Confiance en son personnel</p>
--

2.2. Plan de recueil des données

La méthodologie suivie est hypothético-déductive. Elle comporte les phases suivantes : 1°- Recherches bibliographiques portant sur les relations entre firmes françaises et marocaines. 2°- Visite et étude de cas de plusieurs PME sous-traitantes et de partenaires clients. 3°- Formulation des hypothèses. 4°- Constitution d'un échantillon de 250 entreprises sur une population de 824 sous-traitants en relation avec des entreprises étrangères. 5°- Conception d'un questionnaire d'enquête par interview face à face. 6°- Test du questionnaire. 7°- Formation des enquêteurs marocains par les chercheurs français. 8°- Réalisation et encadrement des 50 enquêteurs par les chercheurs français et marocains. Les enquêtes ont été effectuées sur quatre zones géographiques : Casablanca (80% de l'activité économique du Maroc), Rabat, Marrakech, Agadir. Il semblerait que par son importance, cette enquête soit une des premières de ce type dans le contexte marocain. C'est pourquoi, nous présentons l'échantillon.

2.3 La population-mère et l'échantillon

Nous avons obtenu une liste exhaustive de 824 entreprises composant la population-mère (sous-traitants marocains). Compte tenu de contraintes budgétaires et du temps dont disposaient les chercheurs, nous avons projeté de réaliser un sondage auprès de 250 entreprises, sélectionnées selon une méthode d'échantillonnage probabiliste. Outre les difficultés d'accès à certaines zones industrielles, les défaillances et refus d'entreprises nous avons tenu à écarter tous les questionnaires douteux. Ainsi, après la vérification de la fiabilité des réponses, nous avons 179 questionnaires remplis (les superviseurs ont effectué des appels téléphoniques pour vérifier la présence de l'enquêteur, la durée de l'entretien, la fonction de la personne interrogée, ...). L'échantillon est composé d'entreprises marocaines réparties dans 4 secteurs. Les différences entre la population de base et l'échantillon obtenu sont limitées et l'on peut considérer que l'échantillon fournit une image satisfaisante de la population des entreprises sous-traitantes marocaines.

Répartition de l'échantillon

Secteurs	Textile	IMME	Agro-alimentaire	Chimie-Pharmacie	Total
Population-mère	56%	20%	17%	7%	100%
N	462	165	143	54	824
Echantillon	62%	16%	19%	3%	100%
N	111	29	34	5	179

La taille moyenne des entreprises de la population de base est de 138 salariés et celle de l'échantillon s'élève à 213 salariés.

Effectifs moyens des entreprises de l'échantillon par secteur

Secteurs	Textile	IMME	Agro-Alimentaire	Chimie-Pharmacie	Moyenne
Population-mère	173	99	83	100	138
Echantillon	246	137	188	147	216

Les entreprises ayant répondu à l'enquête sont plus grandes que celles de la population de base. C'est un phénomène normal dans la mesure où le taux de réponse aux enquêtes menées est généralement corrélé positivement à la taille des entreprises répondantes. Les entreprises les plus importantes sont à la fois plus structurées et plus intéressées par ce type d'enquête (Kalika, 1995). On remarque que cet écart est vérifié sur les différents secteurs.

3. ANALYSES UNIDIMENSIONNELLES DES DONNEES

L'analyse unidimensionnelle constitue la première étape du traitement des données et ce, en raison du faible nombre d'études réalisées sur ce terrain. Nous distinguerons les caractéristiques économiques et les caractéristiques sociales des entreprises interrogées.

3.1. Caractéristiques économiques

Répartition des entreprises entre les différentes formes de RIO

Nature de la relation	Exportation	Sous-traitance	Partenariat
Inter-organisationnelle (RIO)	51%	41%	8%
N = 162 (17 non-réponses)	83	66	13

Le tri à plat montre la prédominance de la forme la plus simple de la relation commerciale entre les deux partenaires. Pour plus de la moitié des entreprises enquêtées, la relation avec le partenaire français relève de l'exportation. Au moment du recueil des données, la relation de sous-traitance concernait moins de la moitié de l'échantillon et le partenariat ne s'appliquait qu'à 8% de l'échantillon.

Principal facteur de compétitivité aux yeux des clients français

Facteur de compétitivité	Flexibilité	Présence d'une matière première	Pénétration du marché local
Moyenne sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord)	5,32	3,7	2,7

Le principal facteur est la flexibilité, car les entreprises françaises privilégient un travail en flux tendus, autrement dit la réactivité et la rapidité.

Les travaux à exécuter sont définis ainsi par le client français :

- 55% des entreprises marocaines travaillent à la commande, ponctuellement,
- 17% des répondants travaillent dans le cadre d'une commande ouverte,
- 8% bénéficient d'un contrat annuel,
- et 5% répondent à des appels d'offre, ce qui implique une sélection préalable.

Ces données peuvent être complétées par les modalités d'évaluation appliquées par les clients :

- 37% des professionnels marocains déclarent être évalués sur les coûts et les prix. Cette approche purement comptable est utilisée dans les relations commerciales simples. Le donneur d'ordres délocalise sa production dans une optique économique.
- 35% des entreprises subissent un contrôle systématique de la marchandise livrée.
- 18% font l'objet d'un contrôle aléatoire. Les clients effectuent un tirage au sort puis examinent un échantillon des produits.
- 22% des entreprises déclarent faire l'objet d'un audit, par le client, préalablement à la sélection, puis à la production. Généralement cela témoigne d'une volonté de s'engager, à long terme, dans des RIO.
- 20% des répondants ne sont pas contrôlés et la moitié d'entre eux met en œuvre un plan de progrès conçu en collaboration avec le client.

Enfin, les modalités techniques sont, d'après notre enquête, définies sur cahier des charges (38%), plans (dessins industriels, patrons, etc.) (28%) ou dans le cadre d'une démarche d'AQF (Assurance Qualité Fournisseur)(21%). 15% des répondants déclarent avoir des projets de conception et développement de produits en commun avec leur partenaire français. Enfin, 9% des entreprises marocaines ont signé une attestation liée à l'éthique. Ce qui suppose que la relation est conditionnée par le respect de valeurs morales.

3.2. Gestion des Ressources Humaines

Nous retiendrons les principales données caractérisant les pratiques de GRH des fournisseurs marocains puis les caractéristiques organisationnelles de la fonction RH dans ce contexte.

Nous avons demandé aux chefs d'entreprises si, au fil de leurs relations avec le ou les clients français, ils avaient connu ou vécu les situations suivantes (le pourcentage présenté exprime la proportion de réponses positives) :

- Recours à des heures supplémentaires pour réaliser une commande (63%),
- Recrutement à durée déterminée pour réaliser une commande (43%),
- Prime de productivité liée à une commande (34%),
- Amélioration des conditions de travail à la demande d'un client (23%),
- Formation du personnel à la demande d'un client (21%),
- Licenciement de personnel à la fin d'une commande (19,5%),
- Recrutement à la demande d'un client (18%).

Certaines pratiques sont contraignantes (heures supplémentaires, licenciement) alors que d'autres sont stimulantes pour le développement de la fonction RH et des pratiques de valorisation des RH. Cependant, ces cas demeurent assez rares.

La fonction RH est considérée comme stratégique pour 48% des 122 répondants.

Prise en charge de la GRH

Prise en charge de la fonction RH :	Prise en charge des activités administratives :
- Dirigeant (38%)	- Administratif (27%)
- Cadre, adjoint (14%)	- DRH (20%)
- DRH (14%)	- Cadre, adjoint (16%)
- Administratif (6%)	- Dirigeant (15%)
- Cabinet de conseil (2%)	- Cabinet de conseil (5%)
- Autre (2%)	- Autre (1%)
- Non réponses (24%)	- Non réponses (16%)

Ce tableau indique les modalités de prise en charge de la fonction RH d'une part et celle des activités administratives d'autre part. A l'instar des PME françaises, le dirigeant de l'entreprise centralise les décisions sociales. Il confie les tâches administratives à un employé, souvent un comptable. Les professionnels sont minoritaires.

4. ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES ET TYPOLOGIE D'ENTREPRISES

Après ce survol de l'information, nous allons tenter de structurer et réduire l'information relative à un même concept. Pour cela, on observe les corrélations entre variables, on épure le questionnaire des items non homogènes, puis on procède à plusieurs analyses factorielles (ACP) afin de faire émerger des groupes de variables positionnés sur des axes significatifs (Igalens, Roussel, 1998). Ce sont, finalement, les dimensions essentielles du phénomène étudié. Ensuite, les coordonnées des entreprises sur ces axes significatifs constituent de nouvelles variables qui résument l'information.

4.1. Les principales dimensions des RIO franco-marocaines

Nous allons présenter nos résultats statistiques sous forme de tableaux, puis les analyser.

Communalités, valeurs propres et pourcentage de variance expliquée par les facteurs principaux

Items	Communa- lités	Facteurs	Valeur propre	% de variance	% cumulé
1. Type de relation industrielle	.477	1	2.534	42.231	42.231
2. Mode d'évaluation par le client	.547	2	1.091	18.190	60.421
3. Niveau de la relation actuelle	.791	3	.867	14.455	74.876
4. Niveau de la relation dans l'avenir	.738	4	.794	13.231	88.107
5. Niveau initial de la relation	.510	5	.504	8.392	96.499
6. Nombre de critères d'évaluation	.563				

L'alpha de Cronbach est égal à 0.7251, ce qui indique que les items mesurent effectivement un même phénomène. Deux facteurs sont retenus car ils ont une valeur propre supérieure à 1. Ils restituent 60,4% de la variance.

Contribution factorielle des items

Items	Facteur 1	Facteur 2
1. Type de relation industrielle	.506	-.471
2. Mode d'évaluation par le client	.240	.699
3. Niveau de la relation actuelle	.865	.208
4. Niveau de la relation dans l'avenir	.851	.114
5. Niveau initial de la relation	.707	.103
6. Nombre de critères d'évaluation	.499	-.560

Ce tableau conduit à l'interprétation des deux composantes principales :

- Facteur 1 : les items 3, 4, 5 et 1 contribuent à définir le premier axe. Il indique le niveau perçu des RIO. En effet, nous demandons au dirigeant marocain de se positionner sur un continuum allant de la relation commerciale simple au partenariat. On mesure ainsi les ambitions des entreprises en

matière de RIO : ponctuelles et purement commerciales si l'individu se positionne dans la partie négative de l'axe, durables et axées sur la coopération (Blanchot, 1997) si le point apparaît du côté positif.

- Facteur 2 : les items 2 et 6 montrent que les RIO dépendent du jugement porté par le client français sur l'entreprise marocaine. L'évaluation porte sur des critères (en plus ou moins grand nombre) tels que le prix, le délai de livraison ou des indicateurs qualité. Ses modalités témoignent de la qualité des RIO. En effet, l'évaluation des prix et coûts du fournisseur suffit dans le cadre d'une relation commerciale simple. Par contre la coopération entre entreprises exige une connaissance plus approfondie du partenaire. Les donneurs d'ordres ont recours à des audits intégrés dans des démarches d'AQF (Assurance Qualité Fournisseur). L'AQF est un outil de développement du partenariat.

Pour chaque axe nous disposons des coordonnées des individus. Autrement dit de leur position sur le continuum allant de la relation commerciale simple à la relation de partenariat. Les fournisseurs marocains se situent sur ce continuum en fonction du type de relations industrielles qu'ils entretiennent avec leur(s) client(s) français. Les relations s'observent à travers deux dimensions significatives :

- La perception de la RIO par le sous-traitant marocain (facteur 1),
- L'évaluation de la RIO par le client français (facteur 2).

4.2. Les principales dimensions de la GRH des fournisseurs marocains

Comme précédemment, nous allons présenter nos résultats statistiques puis les expliquer.

Communalités, valeurs propres et pourcentage de variance expliquée par les facteurs principaux

Items	Communalités	Facteurs	Valeur propre	% de variance	% cumulé
1. Importance des activités de GRH	0.735	1	3.460	43.252	43.252
2. Importance des activités administratives	0.770	2	1.637	20.460	63.712
3. Rémunération	0.461	3	0.790	9.871	73.583
4. Gestion du temps de travail	0.756	4	0.591	7.391	80.974
5. Traitement informatique	0.693				
6. Caractère prévisionnel de la GRH	0.608				
7. Relations sociales	0.627				
8. Participation	0.448				

L'alpha de Cronbach est égal à 0.9062, ce qui indique que les items mesurent effectivement un même phénomène.

Deux facteurs sont retenus car ils ont une valeur propre supérieure à 1. Ils restituent 63,7% de la variance.

Contribution factorielle des items

Items	Facteur 1	Facteur 2
1. Importance des activités de GRH	.791	.330
2. Importance des activités administratives	.766	-.429
3. Rémunération	.674	-.07861
4. Gestion du temps de travail	.670	-.555
5. Traitement informatique	.636	-.537
6. Caractère prévisionnel de la GRH	.607	.489
7. Relations sociales	.571	.549
8. Participation	.496	.449

Ce tableau conduit à l'interprétation des deux composantes principales :

- Facteur 1 : les deux premiers items contribuent de façon importante au premier axe. D'autre part, notons que toutes les coordonnées sont positives, ce qui veut dire qu'il n'y a pas d'opposition entre les items. Cet axe peut être nommé : Degré d'importance accordée à la FRH. Un individu positionné dans la partie négative de l'axe négligera cette fonction alors qu'un dirigeant placé du côté positif la considérera comme capitale ou stratégique.
- Facteur 2 : nous pouvons distinguer des items à coordonnées négatives (items 2, 3, 4 et 5) et des items à coordonnées positives (items 1, 6, 7 et 8). Cet axe oppose deux groupes de variables, un groupe représentant une GRH à caractère prévisionnel incluant la participation des salariés et des relations sociales. Le groupe opposé évoque les activités administratives, le traitement informatique, le calcul des salaires et du temps de travail. Cet axe illustre le niveau de GRH, soit un continuum allant d'une gestion administrative du personnel (partie négative) à une gestion stratégique des ressources humaines (partie positive).

Les individus de notre échantillon se répartissent sur un continuum allant d'une GRH peu intégrée à une GRH intégrée à la stratégie de l'entreprise. Les entreprises marocaines se positionnent sur ce continuum en fonction du stade de développement de leur FRH ; ce stade est contingent et s'observe à travers deux dimensions :

- l'importance de la GRH aux yeux du dirigeant (facteur 1),
- le niveau de GRH observé en pratique (facteur 2).

4.3. Typologie d'entreprises : vérification de l'hypothèse de recherche

Nous avons réalisé une classification des entreprises en appliquant la procédure d'analyse nodale de type K-Means cluster sur les axes d'ACP :

- Perception de la RIO par le sous-traitant marocain,
- Evaluation de la RIO par le client français,
- Importance de la GRH aux yeux du dirigeant,
- Niveau de GRH observé en pratique.

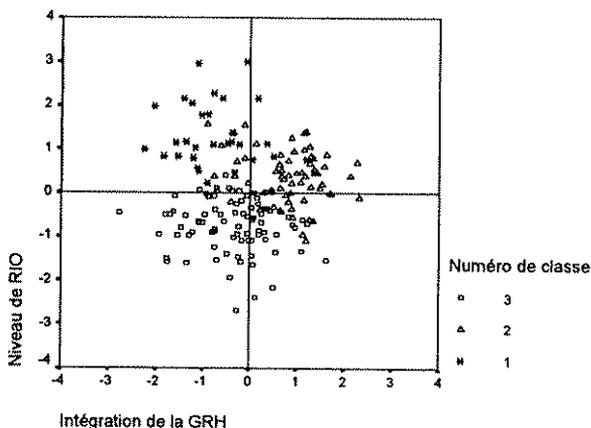
Ces axes sont considérés comme des variables. D'après l'analyse de la variance (ANOVA - test F) les quatre variables ont contribué à la composition des classes. Nous obtenons trois classes assez homogènes.

Représentation des classes

	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Total
Nombre d'entreprises	30	65	84	179
%	17%	36%	47%	100%

Les caractéristiques des groupes ont été définies à partir des centres de classes et d'études de cas représentatifs. Nous proposons, un graphique récapitulatif et des tris croisés significatifs, susceptibles d'illustrer les classes.

Projection des classes



Tris croisés

Evaluation du client	Coûts, prix		Contrôle systématique ou aléatoire		Confiance Audit préalable autocontrôle		Total	Khi-2 de Pearson	
Classe 1	5	(18,5%)	7	(25,9%)	15	(55,6%)	27	(100%)	Significatif
Classe 2	6	(10,3%)	18	(31%)	34	(58,6%)	58	(100%)	P= 0.003
Classe 3	24	(33,3%)	27	(37,5%)	21	(29,2%)	72	(100%)	
Total	35	(22,3%)	52	(33,1%)	70	(44,6%)	157	(100%)	

Prime de productivité liée à une commande	Non		oui		Total	Khi-2 de Pearson	
Classe 1	14	(60,9%)	9	(39,1%)	23	(100%)	Significatif
Classe 2	18	(32,1%)	38	(67,9%)	56	(100%)	P= 0.006
Classe 3	39	(59,1%)	27	(40,9%)	66	(100%)	
Total	71	(49%)	74	(51%)	145	(100%)	

La Classe 1 (points en étoile) est caractérisée par un bon niveau de RIO (d'après l'évaluation des clients) et une fonction RH négligée (considérée comme peu importante). 56% des entreprises sont auditées ou bénéficient de relations de confiance. Par contre, 61% des dirigeants ne jugent pas utile de verser une prime de productivité à leurs salariés. Par exemple, l'entreprise n°26 emploie 140 salariés et appartient au secteur textile. Bien qu'elle ne se considère pas comme un "partenaire" de son donneur d'ordres, celui-ci réalise un audit. Cette évaluation approfondie auge

d'une relation durable. La GRH n'est pas jugée utile par le dirigeant qui ne se consacre qu'aux activités administratives.

La classe 2 (points triangulaires) se définit par un haut niveau de partenariat et d'intégration de la GRH. 59% des entreprises sont auditées et travaillent dans un climat de confiance. La majorité des dirigeants octroie des primes pour la réalisation d'une commande (68%). Par exemple, l'entreprise n°35 est dans le secteur du cuir et emploie 35 personnes. Elle travaille comme sous-traitant sous le régime de l'admission temporaire. Elle conçoit et développe des produits en commun avec son donneur d'ordres qui lui accorde toute sa confiance. La GRH est intégrée à la stratégie de l'entreprise.

La classe 3 (points carrés) se caractérise par des relations commerciales simples et une faible intégration stratégique de la GRH. L'entreprise est évaluée sur la base de ses coûts et de ses prix. De ce fait, le dirigeant préfère ne pas gréver sa masse salariale par des primes supplémentaires (59%). Ainsi, l'entreprise n°49 a 120 salariés et travaille dans l'industrie textile. Son dirigeant estime développer des relations d'exportation. Ses clients l'évaluent en termes économiques et la mettent en concurrence. Il s'attache à gérer son personnel, sans aller au delà des aspects administratifs.

Nous pouvons vérifier l'hypothèse selon laquelle "le niveau des RIO correspond au niveau de GRH". Les classes 2 et 3 en témoignent. Seule la classe 1, soit une fraction de l'échantillon (17%) ne semble pas se conformer à cette relation. On peut se demander si à l'avenir, une simple gestion administrative du personnel permettra à cette entreprise marocaine de faire face aux exigences en termes de qualité, de coût, de flexibilité et de compétences, du donneurs d'ordres français. La fonction RH est susceptible de se structurer si une relation d'affaires durable s'établit avec le donneur d'ordres français.

5. RETOMBÉES OPERATOIRES POUR LES PRATICIENS ET LES CHERCHEURS

La discussion des résultats tentera de distinguer les implications managériales de ce travail des retombées pour les chercheurs .

5.1. Retombées managériales

Les études statistiques descriptives démontrent le lien entre les aspects sociaux et la nature des relations d'affaires franco-marocaines. Nous tenterons de synthétiser ces résultats et d'exposer nos conclusions de façon structurée en reprenant les phases du processus de développement du partenariat.

5.1.1. Phase de négociation entre donneur d'ordres et sous-traitant

En réponse à une concurrence sévère, les entreprises sous-traitantes élaborent des stratégies pour se différencier et développer leurs parts de marché. Nous avons constaté que ces politiques intègrent, à des degrés divers, des aspects sociaux :

- les entreprises compétitives par les coûts cherchent à rendre plus flexible leur main d'oeuvre et à maîtriser les frais de personnel.
- Les entreprises souhaitant bénéficier de relations de partenariat industriel, c'est-à-dire de relations durables basées sur la confiance, s'appuient sur une main d'oeuvre qualifiée, impliquée. Ainsi, le personnel est susceptible de répondre au niveau d'exigence (qualité, délais, innovation) imposé par cette relation et d'évoluer (Guilloux, 1992).

Par ailleurs, certains donneurs d'ordres français souhaitent préserver leur image et s'interdisent toute relation avec des entreprises qui ne suivraient pas des règles d'éthique vis à vis de leurs salariés (conditions d'hygiène et de sécurité au travail, déclaration à la CNSS, respect du SMIG et

de l'âge légal du travail, etc.). Dans ce cas, le fournisseur marocain doit mettre en oeuvre une gestion administrative formalisée et se soumettre à des vérifications ponctuelles (Belyazid, 1996; El Aoufi, 1996).

5.1.2. Phase de contractualisation

Cette étape consiste à définir les aspects techniques et économiques du contrat. Les entreprises ont des contrats très variés que l'on pourrait classer en deux catégories :

- les commandes ponctuelles,
- les commandes ouvertes, les contrats annuels et les contrats conclus à l'issue d'un appel d'offre.

Dans le premier cas les parties chercheront à minimiser les frais de personnel tout en veillant au rapport qualité/prix offert. Dans les autres cas la structuration de l'entreprise et les relations inter-personnelles ont permis d'établir une relation moins éphémère. Notons ainsi l'importance des moyens organisationnels et des compétences individuelles.

5.1.3. Phase de réalisation

Pour réaliser une commande, les entreprises marocaines recrutent, licencient, forment leur personnel. Elles ont recours à des heures supplémentaires et attribuent des primes à leur personnel en fonction des contrats passés avec leur client français. Ainsi, la relation peut-elle s'avérer source de progrès social dans une entreprise ou au contraire stimuler l'exploitation de certaines catégories de salariés (jeunes ouvrières).

5.1.4. Phase d'évaluation

Les pratiques d'évaluation varient au gré de la confiance. Le contrôle des marchandises peut progressivement disparaître si l'entreprise offre des garanties suffisantes. La normalisation ISO 9000 et les homologations attribuées dans le cadre de l'Assurance Qualité Fournisseur favorisent la coopération inter-entreprises à moyen et long terme. Toutefois leur obtention suppose que l'entreprise se soumette à des audits réguliers. Dès lors, le dirigeant fera évoluer ses représentations et acceptera d'introduire le changement. On voit, dans ces conditions, le potentiel de développement de la fonction Ressources Humaines.

5.2. Retombées scientifiques

Il nous semble pertinent d'approfondir cette voie de recherche pour diverses raisons.

Tout d'abord, de nombreuses études ont été faites sur le thème des PME, ou celui des alliances entre les PME et les grandes entreprises. Ces recherches sont réalisées dans des pays industrialisés (Marchesnay, 87 ; Julien, 1990). Par contre, peu d'études empiriques ont été menées dans le cadre de relations d'affaires entre des pays à développement inégal ou sur le thème des collaborations Nord-Sud ou Euro-Maghrébines. On note de rares références académiques (Gherzouli, 1997).

Nous avons démontré que la GRH et les relations d'affaires devaient s'interpréter à l'aide d'un continuum en raison de la forte contingence qui caractérise ces phénomènes. Une analyse descriptive illustre la nature de ces relations ainsi que les pratiques de GRH qui peuvent être mises en oeuvre, pour réaliser une commande ou répondre à l'exigence d'un donneur d'ordres. Si la correspondance entre le niveau de coopération inter-firme et l'intégration de la GRH est établie, nous ne pouvons pas pour autant conclure à une causalité, ni à la hiérarchie des processus de décision.

Notre travail comporte des limites méthodologiques, sur le plan de la représentativité de l'échantillon (179 entreprises), du mode d'accès au terrain et de l'approche réductrice de l'enquête par questionnaire.

Toutefois, nos résultats ont un intérêt méthodologique. L'opérationnalisation et la mesure des variables pourront être confirmées. Des études de cas complémentaires sont en cours. Enfin, nous n'avons extrait qu'une partie des résultats de l'enquête. A court terme nous envisageons d'exploiter les données sociales afin d'illustrer cette typologie.

Bibliographie

- 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.
- BARLETT, C., GHOSHAL, S., « Managing Across Borders : the Transnational Solution », Boston, Harvard Business School Press, 1992.
- BARTOLI, A., "Stratégie et ressources humaines : analyses cliniques", 2^{ème} congrès de l'AGRH, ESSEC-CERGY, Novembre 1991.
- BELYAZID, Khalid, « Projet de code du travail. Grèves : des procédures de conciliation et d'arbitrage pour freiner les élans », *L'Economiste*, Juillet 1996.
- BLANCHOT, F., "Les accords inter-firmes et concepts associés : une grille de lecture en terme d'interpénétration organisationnelle", *AIMS*, Juin 1997.
- 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 chateau 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., 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.
- DESREUMAUX, A., « Problèmes organisationnels de la coopération interfirmes », *Cahier de recherche de l'IAE de Lille*, 1994.
- DONADA, C., "Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat", *Revue française de gestion*, Juin, Juillet, Août 1997.
- DOZ, YL, « The evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes », *Strategic Management Journal*, Vol 17, 1996.
- EL ABDAIMI, Mohamed, Maroc : pays émergent ? Bilan et perspectives d'une transitions financière, Edition BEREPIE, Marrakech, 1994.
- EL AOUI, Nouredine (Modérateur) et alii, « Note de présentation du projet de loi formant code du travail », *Tables-rondes de l'Association des économistes marocains*, GERRH, 1996.

- FOMBRUN, J., « Structural dynamics within and between organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol.31, n°3, Septembre 1986.
- FORD, D.I. (1980), "The development of buyer-seller relationships in industrial markets", *European Journal of Marketing*, 14 (5/6), 339-354
- 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.
- GARETTE, B., DUSSAUGE, P., *Les stratégies d'alliance*, Edition d'organisation, 1995.
- GHERZOULI, K., "Les conditions de réussite de la collaboration euro-maghrébine", *Revue française de Gestion*, Juin, Juillet, Août 1997.
- GAZIER, B., « Les stratégies des ressources humaines », *La Découverte*, 1993.
- GUILHON, A., "Dynamique des alliances et apprentissage organisationnel dans les PME", *Gestion* 2000, Juillet Août 1996.
- 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.
- JOFFRE, P., *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*, *Economica*, Paris, 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.
- IGALENS, J., ROUSSEL, P., *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, *Economica*, Paris, 1998.
- INGHAM, M., "L'apprentissage organisationnel dans les coopérations", *Revue française des gestion*, Janvier-Février 1994.
- JULIEN, PA, « Vers une typologie multicritère des PME », *RIPME*, vol 3-4, 1990.
- JULIEN, PA, MARCHESNAY, M., « La petite entreprise », *Vuibert*, 1987.
- KALIKA, M., "Structuration des entreprises et relations d'affaires internationales", *Revue Economie et Société*, série SG, n°8, septembre 1998.
- 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.
- LEGER, C., "Le partenariat entre grandes entreprises et PME : expérience ou stratégie", *Economie et société* série SG, n°21 5/95, 1995.
- 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, "Analyse et optimisation des changements liés aux pratiques de gestion des ressources humaines", 2^{ème} congrès de l'AGRH, ESSEC-CERGY, 1991.
- MAHE de BOISLANDELLE, H., "Gestion des ressources humaines dans les P.M.E.", Paris, *Economica*, 1997.
- MARCHESNAY, M., « Le management stratégique » in *PME : bilan et perspectives sous la direction de PA JULIEN, GREPME*, 1994.

- 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 rémunération », Editions Liaisons, 1993.
- TURNBULL, PW, VALLA, JP, « Strategies for International Industrial Marketing : The management of customer Relationships in European Industrial Markets », Croom Helm, 1986.
- VAN DE VEN, A., « Suggestions for studying Strategy process : a research note. », Strategic Management Journal, Volume 13, 1992.
- 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 Louam JY, GUERIN, G., « Planification stratégique des ressources humaines », Les presses de l'Université de Montréal, 1991.