

**CONTROLE ET AUTONOMIE DE LA GRH DANS LES
RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR
ETUDE EMPIRIQUE DE L'INTEGRATION DE LA FRH DES
ENTREPRISES SOUS-TRAITANTES :
L'APPORT DU CONCEPT DE "BUNDLE".**

Véronique GUILLOUX

Michel KALIKA

Florence LAVAL

INTRODUCTION

La volonté de contrôle associée à la nécessité de développer l'autonomie des équipes et des individus est l'une des grandes problématiques actuelles de GRH. Cette question est d'une acuité accrue pour les entreprises en réseau ou pour celles qui délocalisent leur production, dans un espace géographique plus ou moins vaste.

Ces pratiques d'externalisation et de délocalisation de production des entreprises européennes vers des pays tiers conduisent à la mise en œuvre de relations de sous-traitance et de coopération entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Lorsque ces relations s'engagent entre deux pays de niveau de développement inégal, on invoque la recherche d'un coût horaire du travail relativement faible. Dans un contexte d'ouverture internationale des marchés, la situation concurrentielle des sous-traitants devient à la fois plus complexe, plus instable et plus menaçante. En effet, si le facteur humain est toujours l'élément distinctif, les donneurs d'ordres recherchent une flexibilité organisationnelle, fondée à la fois sur les coûts de production et les qualifications des salariés.

Quel contrôle externe doivent-ils mettre en œuvre : contrôle des coûts salariaux, contrôle de la qualité et des qualifications, contrôle du respect d'un code éthique ?

En outre, les firmes sous-traitantes engagées dans ces nouvelles formes d'organisation de la production disposent d'une véritable autonomie en matière de GRH. Quel intérêt ont-elles à structurer une fonction telle que la FRH (fonction Ressources Humaines) ?

La recherche s'intègre à un programme plus vaste¹ qui porte sur l'impact des relations d'affaires entre donneurs d'ordres français et entreprises marocaines sur les pratiques de GRH et d'organisation. Une enquête par interview a été menée auprès de 179 entreprises. Les travaux d'analyse et d'interprétation des données empiriques sont avancés et notre argumentation s'appuiera sur des résultats antérieurs. Nos hypothèses sont, en effet, issues de ces travaux et participent au "développement de nos connaissances de manière cumulative" (Koenig, 1993). Après avoir exposé la problématique et le cadre conceptuel, nous tenterons de montrer quel est le rôle du contrôle externe dans le processus d'intégration de la FRH et quelle est la part d'autonomie dont dispose le dirigeant d'entreprise sous-traitante.

1. UNE PROBLEMATIQUE ANCRÉE DANS LE DEBAT AUTONOMIE - CONTROLE.

L'objectif de la recherche est de décrire et d'expliquer l'intégration de la FRH dans une relation iner-organisationnelle : quel est le rôle du facteur social dans une relation client-fournisseur ? Comment intervient-il ?

Après avoir défini notre approche du phénomène, ainsi que le fil conducteur de nos travaux, nous définirons la problématique spécifique de cette recherche : une problématique ancrée dans le débat autonomie - contrôle.

¹ Ce travail se déroule dans le cadre d'une action intégrée, en partenariat avec l'Université Cadi AYYAD 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.

1.1 Une double approche : contingente et configurationnelle

L'approche du sujet est à la fois contingente et configurationnelle. En effet, des déterminants expliquent l'intégration et la structuration de la FRH ; l'étude vise à connaître ces facteurs de contingence. Par ailleurs, nous nous interrogeons sur la cohérence interne des pratiques de GRH : sont-elles reliées entre elles dans une optique systémique ? peut-on appliquer le concept de "bundle" de GRH (Mac Duffie, 1995, Igalens & Barraud, 1997) ? ce "bundle" est-il intégré aux stratégies industrielles et commerciales ? peut-on identifier une logique organisationnelle propre à l'activité de sous-traitance ?

Cette logique organisationnelle correspond au concept de configuration tel que défini par les auteurs Miller et Friesen (1984), Meyer, Tsui et Hinings (1993).

La volonté "d'alignement" du système de GRH avec les éléments structurants du développement de l'entreprise" (Chenevert, Sire & Tremblay, 1998) pourrait se révéler d'une grande portée explicative.

1.2 Des travaux préalables révèlent un lien entre RIO² et GRH

L'intérêt d'une telle recherche est de souligner la contribution de la GRH au "processus de développement du partenariat" (Ring & Van de Ven, 1994), autrement dit à la pérennité et au renforcement des relations d'affaires entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Ces relations se caractérisent à l'aide de trois dimensions (Blanchot, 1997) : le degré de coopération, le mode temporel d'adhésion et le mode d'ajustement retenu. La mesure de ces variables permet d'indiquer la nature de la relation d'affaires.

Nos résultats descriptifs (Laval, Guilloux, Kalika, 1998) indiquent une répartition de ce type :

TABEAU 1
REPARTITION DES ENTREPRISES ENTRE LES DIFFERENTES FORMES DE RIO

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

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.

Cependant, nous supposons qu'une relation de partenariat est susceptible de produire un transfert organisationnel du partenaire français vers le partenaire marocain qui peut être assimilé à une forme d'apprentissage organisationnel (Gherzouli, 1997). L'apprentissage organisationnel peut être "naturel" du simple fait des échanges entre firmes et des nécessités du travail en commun. Pour Ingham (1994), il est volontaire et constitue une finalité de la coopération entre entreprises. En effet, les entreprises marocaines sont confrontées à une concurrence accrue liée à la mondialisation des échanges et certaines d'entre elles préparent activement l'entrée du Maroc dans la zone de libre échange (ZLE) européenne à l'horizon 2010. En outre, le gouvernement marocain incite les industriels à la modernisation de leurs structures dans le cadre d'un plan dit de "mise à niveau de l'économie marocaine" (El Abdaimi, 1994).

Par définition, l'apprentissage organisationnel est "un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles (...). Ces processus peuvent s'inscrire dans le cadre d'une préoccupation d'amélioration des performances organisationnelles qui sont les résultats de la mise en œuvre de ces connaissances" (Ingham, 1994). Toutefois, les styles de gestion, en particulier de Gestion des Ressources Humaines, influencent l'apprentissage. Par exemple, le système de récompenses et de sanctions, la rotation des postes, les plans de carrière (Hedberg, 1981; Hall & Fukami, 1979).

La question de la contribution de la GRH au processus de développement du partenariat (Ring & Van de Ven, 1994) est fondée sur le postulat de l'existence d'un intérêt réciproque à développer une relation de cette nature et d'un transfert de savoir et

² RIO : Relation Interorganisationnelle.

savoir-faire entre les organisations (Ingham, 1994, Gherzouli, 1997). En reprenant les quatre phases du processus défini par Ring et Van de Ven, elle se pose en ces termes :

- sur quels éléments de GRH portent les négociations entre donneurs d'ordres et sous-traitants ?
- la structure contractuelle comporte-t-elle des aspects relatifs aux RH ?
- le sous-traitant a-t-il particulièrement sollicité son personnel pour réaliser un contrat ?
- le système d'évaluation de la relation comprend-il des indicateurs de GRH ?

Il en découle l'hypothèse implicite suivante :

"plus le degré de partenariat est élevé, plus la GRH des entreprises marocaines est intégrée" (Laval, Guilloux, Kalika, 1998). En effet, la FRH peut 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).

Ainsi, dans nos études précédentes, nous avons montré l'existence d'une continuité entre les différents niveaux de partenariat et de GRH justifiée par les effets d'apprentissage organisationnel et le rôle d'agent de changement (Louart, 1995) joué par le client français.

Cette conclusion est complétée par une deuxième hypothèse élargie au contexte organisationnel : "plus le degré de partenariat est élevé, plus l'entreprise est structurée" (Kalika, Guilloux, Laval, 1998). Une troisième étude stipule que la relation de partenariat peut-être source de réduction de la perception des menaces environnementales (Kalika, Laval, Guilloux, 1999).

L'hypothèse finale de la présente recherche (H10) vise à vérifier ces liens sur le plan théorique et empirique.

1.3 Problématique

Sachant qu'il existe un lien entre degré de partenariat et degré d'intégration de la FRH et que les entreprises marocaines pourraient avoir un intérêt réel ou perçu à développer ce type de relation avec leurs clients français, nous nous demanderons *quelle est la part d'influence du contrôle externe et d'autonomie dans le processus d'intégration de la FRH du sous-traitant marocain ?*

Nous conservons comme objet d'étude (variable expliquée) *l'intégration de la FRH*. C'est une dimension à la fois organisationnelle et stratégique qui traduit, à notre sens, une intention du dirigeant et donne, à ce titre, une perspective de développement de la fonction. Les étapes préalables à l'intégration de la fonction sont tout aussi significatives que la prise de décision elle-même. En effet, il s'agit d'un processus de choix qui n'est pas une réponse circonstanciée, mais un construit résultant de la vision du dirigeant et répondant à une intention stratégique. Pierre Louart (1990) indique une confusion fréquente entre perception et projection (construction mentale). Nous mesurons une perception de "l'importance des activités de GRH" susceptible de traduire l'intégration stratégique et organisationnelle de la fonction RH.

À la lumière d'une expérience de terrain et des données empiriques collectées, nous tenterons de définir les manifestations d'un comportement "autonome" puis nous nous interrogerons sur la nature du contrôle externe exercé, ses modalités, sa mise en œuvre à chaque phase du processus de développement du partenariat.

2. CADRE THEORIQUE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Les fondements théoriques de la recherche portent à la fois sur l'autonomie de la GRH et sur le contrôle externe exercé par l'entreprise cliente.

2.1. L'autonomie : la GRH en trois modèles.

D'après Ichniowski, Kochan, Levine, Olson et Strauss (1996), les recherches récentes montrent que les pratiques de GRH mobilisatrices sont plus efficaces quand elles

sont reliées aux pratiques de management. Les salariés ne peuvent pas prendre de bonnes décisions sans information, ni formation. Ils ne feront pas de suggestions s'ils craignent de perdre leur emploi ou de voir leur salaire réduit. Les travaux de Dunlop & Weil (1996) et ceux de Pil & Mac Duffie (1996) illustrent la théorie de la cohérence interne ("*internal fit*"), ce qui revient à se demander comment, en GRH, les pratiques s'articulent les unes avec les autres ? L'environnement est également important. Les pratiques sociales innovantes doivent être analysées dans le contexte de la stratégie générale de l'entreprise et de son environnement et non pas comme des initiatives isolées.

Nous allons étudier la notion d'autonomie de la GRH à partir de modèles théoriques, sensiblement différents et donc complémentaires :

- Le modèle universaliste est consacré à l'étude de l'efficacité de certaines pratiques ("*best practices*"). Il correspond à un développement autonome de la fonction RH.
- Le modèle contingent, prône la nécessaire adaptation aux choix stratégiques ("*fit and firm-specific strategic alignments*"). L'intégration de la FRH est, dans cette optique, une décision purement interne, autrement dit indépendante vis-à-vis d'événements externes.
- Le modèle systémique, soulignant la complémentarité des pratiques de RH ("*bundles and firm-specific configurations*"). Dans ce cas, les chercheurs s'appuient sur une logique organisationnelle pour expliquer l'émergence de la fonction RH.

Le modèle Universaliste

Ce modèle sous-entend que la relation entre une variable indépendante donnée et une variable dépendante est universelle (Delery & Doty, 1996). On procède en deux étapes : tout d'abord l'identification des pratiques de GRH, puis la présentation des arguments en faveur du lien entre l'intégration de la fonction et chacune des pratiques.

Toutes les pratiques de GRH ne sont pas stratégiques, c'est-à-dire susceptibles de contribuer à la performance et d'être, à ce titre, intégrées aux autres pratiques de gestion. Sonnenefeld & Peiper (1988), Osterman (1987), Kerr and Slocum (1987) et Miles & Snow (1984) ont identifié sept pratiques. Pour Pfeffer (1994) il y a seize pratiques³ de GRH. La liste des sept pratiques est celle qui est la plus souvent confirmée par les chercheurs. Les hypothèses formulées pourraient se synthétiser comme suit : il y a une relation positive entre l'intégration de la FRH et la gestion des carrières, un système de formation formalisé, l'évaluation basée sur les résultats, la rémunération formalisée, l'information et l'expression des salariés.

Nous testerons l'influence des pratiques isolées. Etant donné que l'application de l'une ou de plusieurs de ces pratiques ne présume pas de l'existence d'une structure consacrée aux aspects sociaux, nous ajouterons une variable spécifique⁴.

H1 Plus les pratiques de GRH sont développées plus la FRH est intégrée.

Le modèle Contingent

Les théoriciens de la contingence affirment que la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante sera différente selon le niveau de la variable contingente critique (Delery & Doty, 1996). H. Mintzberg (1982), dans sa synthèse des principales théories des organisations, a souligné le rôle de l'âge, de la taille, du système technique et de l'environnement. La taille de l'entreprise, ainsi que le profil du dirigeant sont assez souvent étudiés comme déterminants du système de GRH en PME (H. Mahé de Boislandelle, 1997).

³ 16 pratiques : veiller à la qualité du recrutement, investir en formation continue, promouvoir la polyvalence, assurer un bon niveau des salaires, personnaliser la rémunération, éviter les écarts excessifs, défendre la sécurité de l'emploi, favoriser la promotion interne, développer la participation au capital, adopter une perspective à long terme, partager l'information, favoriser la participation aux décisions, développer le travail en équipe, supprimer les privilèges injustifiés, mesurer et apprécier les résultats et veiller à l'articulation des décisions.

⁴ O55.6 : Existence de la fonction.

Nous supposons, en reprenant ces hypothèses, que la fonction RH est intégrée en toute autonomie. Des facteurs internes, tels que la croissance de l'entreprise ou son âge justifient, à eux seuls, cette décision. De plus, les caractéristiques personnelles du dirigeant ont un pouvoir explicatif car elles contribuent à l'identité de l'entreprise (Kalika, 1995).

H2 Plus l'entreprise est grande plus la FRH est intégrée.

H3 Plus l'entreprise est âgée plus la FRH est intégrée.

H4 Plus la formation du dirigeant est élevée, plus la FRH est intégrée.

Toutefois, en GRH, le principal facteur de contingence est la stratégie de l'entreprise (Schuler & Jackson, 1987). Ainsi, en réponse à une concurrence sévère, les entreprises sous-traitantes élaborent des stratégies pour se différencier et développer leurs parts de marché.

Pour valider les hypothèses de contingence, il est donc indispensable de s'interroger, dans les mêmes termes, sur l'influence des stratégies et de l'environnement (en particulier, d'une catégorie d'acteurs : les clients-partenaires français). Ce facteur de contingence externe serait un argument en faveur d'une GRH "contrôlée" et non plus autonome.

Notons, en outre, que le modèle des "meilleures pratiques" et le modèle contingent ne sont pas forcément opposés. Tout dépend du niveau auquel on se place pour analyser le système de GRH (Becker et Gerhart, 1996). Aussi, considérons-nous, dans le cadre de notre problématique, qu'il est pertinent d'adopter, en troisième lieu, une approche par les configurations organisationnelles.

Le modèle configurationnel

Ce courant repose sur une conception holistique de la recherche destinée à identifier des configurations organisationnelles (Doty & al., 1993, Mc Kelvey, 1982, Meyer & al., 1993, Miller & Friesen, 1984). Ces dernières présentent des effets de synergie et des interactions d'ordre supérieur (Dyer & Holder, 1988) qui ne peuvent pas être mesurés à partir des théories traditionnelles de la contingence (analyse bivariée) (Doty & Glick, 1994). Pour Hackman (1985), la performance est un phénomène surdéterminé, le produit de multiples facteurs dépendants dont l'impact résulte dépend, en partie, du fait qu'ils sont redondants.

Par exemple, Mac Duffie (1995) se demande comment différentes pratiques de GRH interagissent, renforcent leurs effets respectifs et sont reliées aux stratégies fonctionnelles. L'auteur affirme que des "*bundles*" sont complémentaires lorsqu'ils agissent dans des domaines différents tout en renforçant leurs effets mutuels.

Pour Dyer & Reeves (1995) le regroupement de pratiques de GRH en stratégies clairement définies repose sur de solides fondements théoriques.

Les recherches s'attachent à démontrer que ces configurations de pratiques de GRH (ou système d'emploi) sont dotées d'une forte cohérence interne. Par exemple, les "*bundles*" de pratiques de GRH présentées par Mac Duffie (1995) sont plus corrélés à la performance (productivité et qualité) que les pratiques individuelles. J. Igalens et V. Barraud (1997) confirment l'intérêt du concept de "grappe de pratiques" dans une approche de type "cohérence interne". Ichniowski, Shaw & Prennushi (1994) testent l'hypothèse selon laquelle une combinaison de pratiques de GRH a plus d'effet sur la productivité que la somme des effets des pratiques individuelles. En outre, ces recherches montrent que l'effet sur la performance de l'entreprise est supérieur lorsque les configurations de pratiques sont associées à la stratégie générale. Les configurations de pratiques de GRH s'adaptent particulièrement bien aux configurations stratégiques, autrement dit sont dotées, à la fois d'une forte cohérence interne et d'une forte cohérence externe. Par exemple, Kerr & Slocum (1987), Osterman (1987), Sonnenfeld & Peiperl (1988) présentent deux configurations de GRH. Ces deux systèmes sont décrit à partir des sept pratiques de GRH présentées précédemment (Delery & Doty, 1996) :

- Le système interne : approprié pour la stratégie *defender*⁵ avec le recours à la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des comportements, une rémunération basée sur la classification (peu de partage des profits), la sécurité de l'emploi, l'expression des salariés et des définitions de poste étroites.

⁵ Typologie de Miles & Snow (1978) : "*the prospector, the analyzer, the defender*".

- Le système de type marché avec : peu d'opportunités de carrières, l'absence de plan de formation, une évaluation basée sur les résultats, un système de partage des profits, pas de sécurité de l'emploi, peu d'expression des salariés, définition assez large des postes. Cela correspond à une stratégie de *prospector*².

Dans la perspective de notre objectif de recherche, nous allons privilégier cette conceptualisation. : en considérant la FRH comme l'aboutissement d'un projet porté par le dirigeant de l'entreprise sous-traitante. 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).

Nous formulons ainsi deux hypothèses inspirées par l'approche configurationnelle.

La première souligne la cohérence interne de la configuration ou du "bundle" de pratiques de GRH. La complémentarité des pratiques de GRH mises en œuvre simultanément est (ou n'est pas) perçue par le dirigeant, et, à ce titre, serait beaucoup plus significative de l'importance accordée à cette fonction, que le recours à des pratiques individuelles. Cette hypothèse souligne à son tour l'autonomie du développement de la FRH.

H5 Lorsque les pratiques de GRH sont développées simultanément la FRH est plus intégrée

La seconde hypothèse exprime l'idée de cohérence externe et contribue à la thèse du contrôle externe de l'organisation sous-traitante. A cet égard elle s'intègre dans le cadre théorique du contrôle, nous la présenterons ci-après.

2.2. Le contrôle : de la dépendance économique à la logique organisationnelle du partenariat

Le contrôle organisationnel, selon H. Bouquin (1996) est l'ensemble des références qui orientent les processus, qui relient les décisions, les actions, les résultats. Ces références sont matérialisées par des dispositifs formalisés que l'entreprise crée ou qui s'imposent à elle, et qui visent à orienter le comportement des personnes. Les clients de l'entreprise sous-traitante, ses partenaires agissent ainsi sur l'organisation. Dès lors la distinction entre contrôle interne et contrôle externe s'impose. La question de l'intégration de la FRH de l'entreprise sous-traitante fait référence au contrôle externe de l'organisation (Pfeffer & Salancik, 1978).

Ainsi, la relation client-fournisseur peut être vue comme un ensemble de facteurs de contingence susceptibles d'agir sur la GRH. Après avoir défini les dimensions du contrôle externe, nous formulerons des hypothèses de recherche fondées respectivement sur le modèle de la contingence externe ("*fit and firm-specific strategic alignments*") et sur le modèle systémique ("*bundles and firm-specific configurations*").

Le contrôle externe : une dimension économique et une dimension organisationnelle

Le contrôle est un système dont la mission est d'identifier des objectifs pertinents et de provoquer des comportements cohérents avec les objectifs (efficacité). D'un autre côté, le contrôle incitera à gérer les ressources de manière productive (efficacité) (Bouquin, 1996).

Ainsi, la nature des relations d'échange peut se définir par un degré de contrôle exercé par une firme (le donneur d'ordres) sur une autre firme (le sous-traitant) (Paché et Paraponaris, 1993) :

- Le contrôle est dominant lorsque les relations sont quasi hiérarchiques entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants (quasi-intégration-verticale).
- Le contrôle est un mécanisme de coordination parmi d'autres, lorsqu'une firme centrale orchestre les diverses contributions fonctionnelles à la valeur d'un bien grâce à une répartition asymétrique des capacités d'expertise.
- La confiance se substitue progressivement au contrôle lorsque des partenaires coopèrent dans un but commun, induisant des relations d'interdépendance mutuelle (partenariat).

Le réseau constitue un nouveau mode organisationnel qui induit des transformations internes aux firmes et des transformations externes des relations d'échanges. Le pilotage de cette structure s'appuie sur des mécanismes de coordination et conduit à l'adaptation

des quasi-firmes et à l'institutionnalisation des relations interorganisationnelles. Dans le cadre d'une relation de partenariat, les mécanismes de coordination peuvent être analysés comme suit :

- la coordination externe régit les rapports économiques entre firmes : il s'agit des structures contractuelles. Un contrat conclu dans le cadre d'un réseau a un horizon lointain, porte sur des actifs spécifiques dont la contribution à la valeur d'un bien final est significative et prévoit l'évolution des prix. La négociation porte sur le partage des gains de productivité, sachant qu'une formule équitable est un facteur de stabilité (Wacheux, 1994). Enfin le contrat prévoit les transferts (informations, connaissances) servant à impulser une dynamique collective d'apprentissage. La structure contractuelle constitue le cadre, plus ou moins formalisé, de la coordination interne et son objectif est d'améliorer l'intégration des acteurs, des ressources et des activités (Koenig & Van Wijk, 1991, in Desreumaux, 1994).
- La coordination interne poursuit deux objectifs : celui de l'intégration informationnelle des acteurs par rapport à un centre de décision et celui de la cohérence organisationnelle par l'exercice d'une fonction de contrôle. Ainsi pour faciliter les échanges, il est d'usage de procéder à des échanges de données, d'appliquer des normes, des méthodes de coordination logistique (comme le JAT), des outils tels que la CAO et de créer des constellations de travaux (Mintzberg, 1982). La fonction contrôle procède par la réalisation d'audits et le suivi d'indicateurs. L'évaluation est basée sur l'efficacité et l'équité (Ring & Van de Ven, 1994). Ces méthodes confirment l'adaptation des membres du réseau, la stimulent ou conduisent au retrait des firmes inadaptées.

La dimension organisationnelle du contrôle externe fait référence au "processus d'interaction" défini par le groupe IMP (Hakansson, 1982), qui comprend les échanges de produits, de services, d'informations, les échanges financiers ainsi que les échanges sociaux. Les modalités techniques de l'échange ainsi que les pratiques d'évaluation s'imposent au sous-traitant.

Ainsi, les relations d'échange ne conduisent exclusivement au contrôle que lorsqu'elles sont quasi hiérarchiques entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants. Le choix d'une stratégie d'externalisation ou de quasi-intégration obéit, en effet, à des critères économiques. Selon O.E. Williamson (1975) la firme réalise un arbitrage en comparant les coûts de production (relatifs au choix de la hiérarchie) et les coûts de coordination ou coûts de transaction (relatifs au choix du marché).

La dépendance économique est une des dimensions de cette relation, se traduisant par une contrainte stratégique qui pèse sur les participants à l'échange (généralement sur le sous-traitant). Elle se définit à partir :

- du taux de concentration de flux spécifiques de A vers B et leur taux de substituabilité,
- de l'essentialité, qui tient compte de l'importance de ce flux dans la survie de la firme.

La firme-réseau, quant à elle, recherche une amélioration de la qualité et celle de la maîtrise des coûts, ce qui suppose que les entreprises sous-traitantes soient capables de s'auto-réguler en vue d'un résultat et par conséquent d'évoluer en relative autonomie (Paché, 1991).

Par ailleurs, le réseau est un mode d'organisation grâce auquel se constituent, se spécifient et s'allouent des ressources mobilisées en vue de réaliser un projet productif (Guilhon, 1992). La technologie, les ressources humaines et plus généralement des actifs de la firme sont des dimensions déterminantes des RIO (Quelin, 1994). OE Williamson (1994) définit la notion d' "actifs spécifiques" comme : l'emplacement d'un fournisseur près d'un client important (*site specificity*), l'achat d'équipement spécialisé par un fournisseur pour fabriquer un produit particulier (*physical asset specificity*) et l'investissement par un client dans la formation de sa main d'oeuvre, en raison de l'utilisation par un fournisseur d'un procédé de fabrication particulier (*human asset specificity*). C'est à ce titre que les actifs spécifiques peuvent révéler l'importance accordée à la GRH par le dirigeant.

Nous avons présenté les principales dimensions du contrôle externe dans une relation d'affaires. Ces dimensions peuvent s'analyser sous un angle économique et organisationnel. Nous chercherons à tester leur influence sur l'intégration de la FRH, afin de vérifier ou de nuancer l'hypothèse de développement autonome de la FRH. D'où les hypothèses suivantes :

H6 Le contrôle externe influence l'intégration de la FRH :

H6.1 les dimensions économiques du contrôle externe influencent l'intégration de la FRH.

H6.2 les dimensions organisationnelles du contrôle externe influencent l'intégration de la FRH.

Les investissements réalisés spécifiquement par les sous-traitants, pour satisfaire un client sont également considérés comme des facteurs de contingence :

H7 Plus les actifs spécifiques sont importants plus la FRH est intégrée.

Le modèle Contingent

La firme donneuse d'ordres contrôle les activités de sa chaîne de production, les recompose en fonction de l'évolution des produits et du marché. Elle ne cherche pas à maîtriser tous les nœuds de son réseau mais à maîtriser le réseau lui-même dont les nœuds sont interchangeable. Les entreprises sous-traitantes se positionnent à l'intérieur ou à l'extérieur des frontières du système de gestion du réseau en fonction de leur stratégie d'affaires, de leur organisation et de leurs modes de gestion.

Nous allons nous attacher à définir ces stratégies et ces modes de gestion comme des configurations dotées d'une forte cohérence interne (Mac Duffie, 1995). Par ailleurs, sur le plan méthodologique, nous nous situons dans une approche contingente afin d'arbitrer entre autonomie et contrôle externe du développement de la FRH. Ainsi, nous nous interrogeons doublement :

- d'une part sur la supériorité du concept de "bundle",
- et d'autre part sur la pertinence de l'étude de l'intégration de la FRH à partir des diverses formes d'alignements par rapport aux stratégies d'affaires et par rapport aux stratégies fonctionnelles. Chenevert, Sire et Tremblay (1998) étudient une triple contingence : interne, externe et transversale.

L'alignement des pratiques de GRH avec les stratégies d'affaires (Schuler & Jackson, 1987) met en évidence la nécessité d'une cohérence externe. Youndt et al. (1996) ont montré l'efficacité de cet alignement. Les études de Huselid (1995), de Delery et Doty (1996) et de Delery et al. (1996) se consacrent également à cette problématique.

Nous avons constaté que les stratégies des entreprises sous-traitantes intègrent, à des degrés divers, des aspects sociaux :

- les entreprises compétitives par les coûts cherchent à flexibiliser leur main d'œuvre et à maîtriser les frais de personnel. Arthur (1994) précise que le salaire de base et les avantages sociaux sont plus faibles que le marché. Youndt et al. (1996) soulignent qu'une performance élevée va de pair avec une GRH administrative.
- Les entreprises souhaitant bénéficier de relations de partenariat industriel, s'appuient sur une main d'œuvre qualifiée, impliquée. Ainsi, le personnel est susceptible de répondre au niveau d'exigence (qualité, délais, innovation) imposé par cette relation et d'évoluer. Delery & Doty (1996) concluent, à propos des stratégies de différenciation, à l'intérêt d'une évaluation reposant sur les performances individuelles et des plans de carrières..

La cohérence externe désigne également un alignement des politiques sociales sur les autres stratégies fonctionnelles ou décisions de gestion. Par exemple, Mac Duffie (1995) construit deux configurations une première est relative à la gestion des stocks et une autre concerne l'organisation du travail. Il étudie ensuite les interactions de ces "bundles" avec la configuration de pratiques de GRH.

Cette hypothèse est avancée par Arthur (1994), Kochan, Cutcher-Gershenfeld & Mac Duffie (1991). Une configuration de pratiques de GRH doit être intégrée à des configurations complémentaires de pratiques de gestion et à la stratégie d'affaires, pour être efficace.

Ceci nous amène à proposer les hypothèses suivantes :

H8 La configuration de contrôle externe influence plus significativement l'intégration de la FRH

H8.1 La stratégie d'affaires influence plus significativement l'intégration de la FRH.

H8.2 Les modalités de l'échange influencent plus significativement l'intégration de la FRH.

H9 La politique d'investissements spécifiques influence plus significativement l'intégration de la FRH.

La logique organisationnelle du partenariat

Quelin (1994) remarque que le partenariat a :

- une dimension allocative : répartition des rôles et des activités décidées conjointement, les conséquences sur la GRH ont pour origine la coopération inter-firmes,
- une dimension créatrice : selon le "fond de compétences" dont dispose la firme mobilisée, l'évolution des relations dans le temps conduit à un développement de ressources par processus d'apprentissage.

Ainsi, les processus de coopération inter-entreprises peuvent-ils conduire à une redistribution des compétences et des ressources entre les partenaires (Quelin, 1994) du fait de la capacité de la firme à créer des ressources et de la capacité du réseau à développer des compétences collectives, à les valoriser et à se les approprier (acquisition de connaissances et de savoirs nouveaux, redistribution des savoirs entre les firmes). La théorie du processus de développement du partenariat (Ring et Van de Ven, 1994) précise que 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 à condition que l'entreprise sous-traitante ait les moyens organisationnels d'un tel échange (Ring & Van de Ven, 1992, 1994).

Les auteurs qualifient ce phénomène de "dynamique des alliances" et "d'apprentissage organisationnel" (Doz, 1996; Guilhon, 1996; Ingham, 1994), 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 (Kaïka, Laval, Guilloux, 1998).

Aussi, le partenariat pourrait-il consister en une logique organisationnelle, c'est-à-dire en une configuration de stratégies générale, fonctionnelles et de pratiques de gestion, susceptible d'expliquer l'intégration de la FRH. Elle s'étudie à partir d'une approche configurationnelle (Doty & al., 1993, Mc Kelvey, 1982, Meyer & al., 1993, Miller & Friesen, 1984). Par exemple, Mac Duffie (1995) définit la logique organisationnelle du "système de production flexible" par la combinaison de deux "*bundles*". L'un concerne la gestion des stocks, l'autre l'organisation du travail. En combinant ces deux configurations, le système de production flexible crée les conditions favorables pour que des pratiques de GRH innovantes soit efficaces (sur le plan économique).

Comme nous l'avons suggéré lors de nos études préalables⁶, la question de la contribution de la GRH au processus de développement du partenariat (Ring & Van de Ven, 1994) est pertinente. Ses fondements reposent sur trois postulats :

- d'une part, l'existence d'un intérêt réciproque à développer une relation de cette nature,
- d'autre part, un transfert de savoir et savoir-faire entre les organisations (Ingham, 1994, Gherzouli, 1997), qui peut être assimilé à une forme d'apprentissage organisationnel ;
- enfin, la conception de styles de gestion, en particulier d'une gestion des ressources humaines, favorisant l'apprentissage organisationnel (Gherzouli, 1997).

D'où l'hypothèse :

H10 L'intégration de la FRH est d'autant plus forte que l'entreprise sous-traitante développe une logique d'apprentissage organisationnel.

3. METHODOLOGIE DE L'ENQUETE AUPRES DES ENTREPRISES MAROCAINES

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

⁶ Voir ci-avant § 1.2

3.1 Opérationnalisation des concepts

Les tableaux ci-après présentent les variables relatives aux construits 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 partenariat ou de degré d'intégration de la FRH. 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.

TABLEAU N°2 :
CONSTRUITS ET VARIABLES

CONSTRUITS THEORIQUES	VARIABLES
<p>Variable expliquée</p> <p>Intégration de la FRH</p> <p>Une analyse factorielle (ACP) nous a permis d'identifier deux dimensions significatives ($\alpha = 0,90$) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'importance accordée à la GRH - le niveau de GRH <p>(Selon l'importance accordée à tel ou tel domaine de GRH, par le dirigeant, on distingue deux niveaux de GRH : la gestion administrative des RH et la gestion stratégique des RH) (Laval, Guilloux, Kalika, 98).</p>	<p><i>La formulation des questions est identique pour toutes les propositions :</i> <i>Pas important / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / Très important</i></p> <p>Tenue de fichiers (registres, fiches, listes...) 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 le droit du travail, 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 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, etc.) Information et communication (formelle/informelle, moyens de communication, etc.) Participation du personnel (cercles de qualité, groupes de travail, ...)</p>
<p>Variable de contrôle :</p> <p>Age</p>	Age par classes
<p>Taille⁷</p>	O31 Croissance interne (événements marquants de la vie de l'entreprise depuis 1980) O32 Croissance externe (événements marquants de la vie de l'entreprise depuis 1980) O42 Croissance (événements marquants de la vie de l'entreprise depuis 1980) Effectif 1996 par classes
<p>Formation du dirigeant</p>	O2 Profil (Autodidacte, Secondaire, Supérieur) O3 Etudes (Spécialité Economie-Gestion, Technique, Autre)
<p>Variables explicatives</p> <p>Pratiques de GRH</p>	O55.6 Existence de la fonction RH G15 et G31 Pratiques de GRH formalisées G39, G41, G43, G45 Evaluation du personnel cadres et non cadres G59 Procédure d'accueil G61 information du personnel G63 entretien individuel
<p>Contrôle externe</p> <p>dimension économique</p>	R2 Produits standards / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / Produits spécifiques R12 Produits standards / spécifiques avec 1 ^{er} client français R4 Nombre de clients, R5 % de CA réalisé avec le 1 ^{er} client, R11 % de CA réalisé avec le 1 ^{er} client français R15 Relation (Exportation/sous-traitance/Partenariat) R46, 47, 48 Perception du partenariat <i>Relation commerciale simple</i> 1 / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / Partenariat intense O54 Souhait de développer un partenariat R54 et R58 Rapport de force perçu Rapport de force en faveur du DO 1 / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / négociation équilibrée

⁷ Variable taille : nous prendrons l'effectif 1996 recodé en 5 classes, qui traduit une réalité organisationnelle. Nous n'avons pas conservé la variable chiffre d'affaires, sachant qu'elle est corrélée à la variable effectif et compte tenu du fait que les secteurs d'activités sont divers et différents du point de vue du volume d'affaires.

	R57 et R61 Fidélisation perçue <i>Fidélisation 1_1_2_3_4_5_6_7_7</i> Perte du client R29 Sous-traitance de capacité ou de spécialité R30 type de contrat R55 et R59 Confiance perçue <i>Réduction du contrat 1_1_2_3_4_5_6_7_7</i> confiance R41 à 44 Information client Vos clients français vous informent régulièrement de l'évolution de leurs activités: <i>Pas du tout 1_1_2_3_4_5_6_7_7 Tout à fait</i> O34 à O36 Prise de participation d'un partenaire (événements marquants de la vie de l'entreprise depuis 1980) O39 à O41 Désengagement d'un partenaire
Contrôle externe dimension organisationnelle	R31 Modalités techniques, R32 Modalités d'évaluation R56 et R60 Perception de l'évaluation <i>Evaluation avec peu de critères 1_1_2_3_4_5_6_7_7</i> avec beaucoup de critères R49 Homologations
Actifs spécifiques	R33 Actifs spécifiques <i>Evaluez le montant des investissements réalisés par votre entreprise pour satisfaire spécifiquement vos clients français : ANENN 1_1_2_3_4_5_6_7_7</i> Très élevé -OUTILLAGE-MACHINES-RESPECT QUALITE ET NORMES-FORMATION-RECRUTEMENT-INFORMATIQUE
Pratiques de GRH spécifiques	G13 GRH à la demande d'un client <i>Jamais 1_1_2_3_4_5_6_7_7 Souvent</i> Recours à des heures supplémentaires pour réaliser une commande Recrutement à durée déterminée pour réaliser une commande Licenciement de personnel à la fin d'une commande Prime de productivité liée à une commande Formation du personnel à la demande d'un client. Amélioration des conditions de travail à la demande d'un client Recrutement à la demande d'un client

3.2. 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 entreprises 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 des enquêtes 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

3.3 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 : le textile (62%), l'agro-alimentaire (19%), l'IMME⁸ (16%), la chimie - pharmacie (3%). La taille moyenne des entreprises de la population de base est de 138 salariés et celle de l'échantillon s'élève à 213 salariés. 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.

3.4. Traitement des données

Notre recherche est à visée explicative. En effet nous souhaitons vérifier l'existence d'une relation entre une variable expliquée : l'intégration de la FRH, des variables de contrôle (l'âge et la taille de l'entreprise, la formation du dirigeant) et des variables explicatives (les pratiques de GRH, le contrôle externe, les actifs spécifiques).

⁸ IMME : Industries mécanique, métallurgique et électronique.

Nous allons procéder à plusieurs analyses de régression linéaire (la variable expliquée étant mesurée sur une échelle d'intervalle), simple et multiple pour tester une combinaison de variables (modèle additif), à l'aide du logiciel SPSS version 6.

Pour valider le concept de "bundle" nous ferons des analyses de corrélation et des tests de fiabilité (α de Cronbach) (Mac Duffie, 1995).

Toutes les variables (expliquées, explicatives, de contrôle) ont été standardisées (échelle de 1 à 7) y compris les indices additifs et multiplicatifs calculés au fil de notre démonstration.

4. DISCUSSION DES RESULTATS : AUTONOMIE ET CONTROLE EXTERNE DE L'INTEGRATION DE LA FRH DE L'ENTREPRISE SOUS-TRAITANTE

Nous allons présenter les traitements statistiques ainsi que l'interprétation des résultats obtenus. Nous testons un corps d'hypothèses d'après deux approches : l'approche contingente et l'approche configurationnelle. La méthodologie et les traitements effectués sont résumés par le tableau n°3.

TABLEAU N°3 :
TRAITEMENTS DES DONNEES

Etapes	Variables	Méthodes	Tableau x
1	• de contrôle : âge, taille, formation • explicatives : Pratiques de GRH	Régression simple	4
		Régression simple	4
2	• explicatives : Contrôle externe : dimensions éco. et orga. • explicatives : Spécificité des actifs	Régression simple	5
		Régression simple	5
3	• <i>Test des construits</i>	Alpha de Cronbach	6
4	• de contrôle : taille, formation • explicatives : pratiques GRH, contrôle externe, actifs spécifiques. • explicatives : indices additifs	Régression multiple	7
		Régression multiple	7
		Régression simple	7
5	• explicatives : indices et interactions entre indices	Régression multiple	8

4.1. Approche contingente - autonomie et contrôle externe de l'intégration de la FRH

Nous distinguons, dans le cadre d'une approche contingente classique, deux familles de variables. Les variables de contrôle, appelées en théorie facteurs de contingence, et les variables de GRH qui sont supposées justifier de l'importance accordée à cette fonction par le dirigeant de l'entreprise, et ce, en dehors de toute considération de partenariat ou d'un autre type de relation d'affaires.

Les résultats statistiques permettent de distinguer les variables explicatives de celles qui ne le sont pas. Ils indiquent également la valeur explicative du modèle.

TABLEAU N°4 :

AUTONOMIE : REGRESSIONS SIMPLES SUR LES VARIABLES DE CONTROLE ET LES PRATIQUES DE GRH

VARIABLES DE CONTRÔLE	R ²	Valeur de F	Valeur de β	Valeur de T
Age par classes	-0,006	0,001	0,002	0,026
Taille- croissance interne	0,003	1,619	0,068	1,272
Taille- croissance externe	-0,005	0,1	-0,023	-0,315
Taille- effectif par classes	0,046	9,528***	0,277	3,087***
Formation- profil	0,027	5,967**	0,171	2,443**
Formation- études	0,004	0,211	0,037	0,459
PRATIQUES DE GRH				
G15.1 Description de poste	0,054	11,113***	0,184	3,334***
G15.2 Procédure de recrutement	0,024	5,456	0,123	2,336

G15.3 Plan de formation	0,077	15,886***	0,218	3,986***
G15.4 Tableaux de bord sociaux	0,076	15,549***	0,229	3,943***
G15.5 Audit social	0,019	4,392**	0,159	2,096**
G31Rémunérationj formalisée	0,031	6,619***	0,142	2,573***
G39.1 Evaluation individualisée – Cadres	-0,005	0,039	0,020	0,198
G39.2 Evaluation individualisée – Non Cadres	-0,005	0,055	0,019	0,234
G41.1 Evaluation Equipe – Cadres	-0,002	0,645	0,063	0,803
G41.2 Evaluation Equipe – NC	-0,004	0,309	0,043	0,556
G43.1 Formulaire d'appréciation – C	0,007	2,227	0,122	1,492
G43.2 Formulaire d'appréciation– NC	0,017	4,075**	0,176	2,019**
G59 Procédure d'accueil	0,036	7,625***	0,147	2,761***
G61.1 Note de service	0,068	14,060***	0,208	3,750***
G61.2 Boite à lettre	0,011	3,012*	0,162	1,736*
G61.3 Journal	-0,006	0,005	0,009	0,069
G61.4 Haut parleur	0,002	1,384	0,009	1,176
G61.5 Panneaux	0,098	20,318***	0,252	4,508***
G61.6 Expression directe	-0,004	0,286	0,031	0,535
G61.7 Cercles de qualité	0,085	17,542***	0,273	4,188***
G63 Entretien individuel	0,032	6,846*	0,148	2,617*
O55.6 Existence de la fonction	0,089	18,388***	0,221	4,248***

* Significatif à .10 ; ** à .05 ; *** à .01

Sur toutes les variables de contrôle, seules deux d'entre elles sont significatives (test F) : l'effectif et la formation du dirigeant. Il en ressort que plus le dirigeant est formé plus il perçoit l'importance de la GRH.

On remarque également que plus la taille de l'entreprise est importante plus la GRH apparaît comme importante.

Sur le plan des pratiques de GRH, le développement d'outils et de techniques associé à un effort de formalisation sont très significatifs de l'importance accordée à la FRH.

Citons en particulier, et par ordre d'importance :

- l'installation de panneaux pour l'information du personnel (G61.5),
- la présence de cercles de qualité (G61.7),
- la réalisation de tableaux de bords sociaux (G15.4),
- la mise en œuvre d'un plan de formation (G15.3)
- le recours à des notes de service pour informer le personnel (G61.1),
- la conception de fiches de description des postes (G15.1),
- l'existence d'une procédure d'accueil des nouveaux embauchés⁹ (G59),
- les entretiens individuels (G63),
- le respect d'une procédure d'évaluation formelle des postes comme base de la rémunération (G31),
- la pratique de l'audit social (G15.5),
- l'utilisation d'un formulaire d'appréciation des salariés non cadres (G43.2),
- et enfin, l'installation de boîtes aux lettres pour les salariés (G61.2).

En outre, l'existence de la fonction explique également l'importance accordée à la fonction. Cela exerce un effet de renforcement de l'intérêt perçu pour la FRH.

Nous pouvons conclure à une relative autonomie du choix d'intégrer ou non une fonction GRH. Cette constatation pourra être nuancée par l'étude des variables de contrôle.

⁹ Par exemple, l'entreprise MENARA CONFECTIION a développé une procédure d'accueil et de formation des jeunes ouvrières nouvellement recrutées. Cela favorise leur adaptation au poste de travail.

TABLEAU N°5 :

**CONTROLE : REGRESSION SIMPLE SUR LES VARIABLES DE CONTROLE EXTERNE
ET DE SPECIFICITE DES ACTIFS**

Variables de contrôle externe	R ²	Valeur de F	Valeur de β	Valeur de T
<i>Dimension Economique</i>				
R2 Produits standard / spécifique	-0,005	0,124*	2,195 E -02	0,352*
R12 Produits standard / spécifique	0,10	2,774*	0,110	1,666*
R4 Nombre de clients	0,15	3,747*	-0,161	-1,936*
R5 % de CA réalisé avec le 1 ^{er} client	0,002	1,439	-0,105	12,341
R11 % de CA réalisé avec le 1 ^{er} client français	-0,003	0,504	-6,21 E -02	-0,710
R15 RIO	0,37	7,933***	0,230	2,817***
R46 Perception du partenariat	0,27	5,856**	0,157	2,420**
R47 Perception du partenariat	0,10	2,829*	0,119	1,682*
R48 Perception du partenariat	0,034	7,333***	0,209	2,708***
O54 Souhait de développer un partenariat	0,005	1,845	9,267 E -02	1,358
R54 Rapport de force perçue	-0,001	0,747	-7,69 E -02	-0,864
R58 Rapport de force perçue	-0,005	0,039	1,77 E -02	0,196
R57 Fidélisation perçue	-0,001	0,775	9,334 E -02	0,880
R61 Fidélisation perçue	0,012	3,183*	0,174	1,784*
R29 Type de sous-traitance	0,001	1,154	-6,56 E -02	-1,074
R55 Confiance perçue	0	1,067	-8,55 E -02	-1,033
R59 Confiance perçue	-0,002	0,612	-6,02 E -02	-0,782
R41 Information du client	0,037	7,921***	0,189	2,814***
R42 Information du client	0,036	7,737***	0,198	2,782***
R43 Information du client	0,021	4,734**	0,152	2,176**
R44 Information du client	0,049	10,185***	0,212	3,191***
O34 Prise de participation	0,002	1,368	0,114	1,169
O35 Prise de participation	0,002	1,341	-0,105	-1,158
O36 Prise de participation	0,001	1,248	-0,136	-1,117
O39 Désengagement d'un partenaire	0,013	3,392*	0,178	1,842*
O40 Désengagement d'un partenaire	-0,005	0,116	-5,22 E -02	-0,340
O41 Désengagement d'un partenaire	-0,006	0,016	2,193 E -02	0,128
<i>Dimension Organisationnelle</i>				
R31 Modalités techniques	0,028	6,045**	0,188	2,459**
R32 Modalités d'évaluation	-0,006	0,001	-3,43 E -03	-0,035
R56 Perception de l'évaluation	0,014	3,499*	0,165	1,871*
R60 Perception de l'évaluation	0,019	4,470**	0,176	2,114**
R49.1 ISO9002	-0,002	0,662	7,616 E -02	0,813
R49.2 HACCP	-0,005	0,085	-2,54 E -02	-0,292
R49.3 EAQF	0,006	2,126	0,120	1,458
R49.4 Homologation client	0,001	1,193	6,825 E -02	1,092
Variables actifs spécifiques				
R33.1 Outillage	-0,002	0,601	6,640 E -02	0,775
R33.2 Machines	-0,004	0,289	4,587 E -02	0,537
R33.3 Qualité	0,001	1,093**	8,512 E -02	1,045**
R33.4 Formation	0,012	3,116*	0,167	1,765*
R33.5 Recrutement	-0,006	0,016	1,137 E -02	0,128
R33.6 Informatique	0,002	1,358	9,711 E -02	1,166
G13.1 Heures supplémentaires	-0,002	0,719	-9,28 E -02	-0,848
G13.2 Recrutement CDD / commande	-0,002	0,601	-5 E -02	-0,775
G.13.3 Licenciement	0,002	0,410	-4,88 E -02	-0,640
G13.4 Prime de productivité	0,052	9,620***	0,211	3,102***
G13.5 Formation pour un client	0,011	1,895	0,104	1,376
G13.6 ACT pour un client	0,016	2,854*	0,120	1,689*
G13.7 Recrutement pour un client	0	1,046	7,967 E -02	1,023

Le contrôle externe est défini à l'aide de deux dimensions : la dimension économique et la dimension organisationnelle. Les résultats montrent que plus le contrôle externe est important, plus la FRH prend de l'importance aux yeux du dirigeant. Nous allons présenter dans le détail la contribution des différentes variables à cette affirmation.

La dimension économique du contrôle externe comporte plusieurs aspects dont le principal est le niveau ou la perception du niveau de partenariat. Plus le partenariat est intense (R15, R46, R48), plus les entreprises perçoivent l'importance de la FRH. De la même façon, plus l'information sur l'évolution de l'activité (R41, R42, R43, R44), communiquée au sous-traitant par le client français est régulière, plus l'entreprise perçoit l'importance la FRH.

La dépendance économique a également une valeur explicative. Il apparaît que plus l'entreprise est dépendante économiquement (essentialité R4, substituabilité R2, R12), moins elle perçoit l'intérêt de la GRH. Ce résultat confirme les travaux de N. Dubost (1995). A l'inverse, lorsqu'un sous-traitant a le sentiment d'avoir une clientèle fidélisée (R61), il reconnaît l'intérêt des questions sociales.

Sur le plan organisationnel, on notera que lorsque le client évalue le partenaire marocain avec de très nombreux critères (R56, R60) ce dernier, accorde une grande importance à la fonction RH. Par exemple, une homologation client comporte souvent une rubrique "personnel". Le sous-traitant doit se plier aux audits et améliorer, le cas échéant ses performances sociales. Les modalités techniques de l'échange jouent également un rôle d'influence : l'utilisation d'un patron ou d'un plan ne nécessite pas de personnel très qualifié, alors que la conception et le développement de produits en commun exigent un niveau de qualification au moins égal à celui du client. Le partenariat est conditionné par les compétences des salariés.

Dans ce cas, le développement de la FRH répond à un impératif stratégique. Nous validons ici une hypothèse de contingence externe largement diffusée par les chercheurs de l'école du "fit" (Miles & Snow).

Les actifs spécifiques les plus directement liés à l'importance perçue de la GRH sont des investissements plutôt immatériels comme la formation (G13.4), la mise en œuvre d'une politique de qualité, l'amélioration des conditions de travail à la demande d'un client (G13.6) et l'octroi d'une prime de productivité liée à une commande (G13.4). Ceci confirme les travaux empiriques précédents (Laval, 1994) consacrés à l'intégration de la GRH dans les relations client-fournisseur.

Le contrôle externe est un facteur de contingence tout à fait significatif. La GRH des sous-traitants n'est pas autonome : elle est déterminée, en partie, en dehors des frontières de l'entreprise, par les principaux clients et dépend ainsi des relations d'affaires.

4.2. Approche configurationnelle - autonomie et contrôle externe de l'intégration de la FRH

Les travaux de J.-P. Mac Duffie (1995) servent de référence aux choix méthodologiques exposés ci-après. Nous tenterons, dans un premier temps de valider le concept de "bundle", puis nous montrerons la pertinence d'une étude de la coordination de ces différents "bundles" de pratiques de gestion.

Validation du concept de "bundles"

Nous avons, dans un premier temps, vérifié les corrélations entre variables, à l'intérieur d'un même construit. Les pratiques de GRH, les actifs spécifiques ainsi la dimension organisationnelle du contrôle externe représentent des construits dotés d'une forte cohérence interne. Par contre, le groupe de variables désignant le contrôle externe, dans sa dimension économique est moins homogène. Une variable (O54) est totalement indépendante, et certaines ne sont que très faiblement corrélées aux autres : R2, R12, R54, R58, R29, O34, O36, O39.

Mac Duffie, (1995) recommande de calculer un alpha de Cronbach par construit, afin de valider le principe des "bundles". Les résultats obtenus sont les suivants :

TABLEAU N°6 :
TEST DE FIABILITE DES CONSTRUITS :

	Construits	Nombre de variables	Alpha de Cronbach
B1	Contrôle externe – Dimension économique	27	0,6903
B1'	Contrôle externe – Dimension économique (sans O54)	26	0,7409
B2	Contrôle externe – Dimension organisationnelle	8	0,5935
B2'	Contrôle externe – Dimension organisationnelle (sans R32)	7	0,6089
B3	Actifs spécifiques	14	0,7531
B4	Pratiques de GRH	22	0,8562

L'intercorrélation entre variables est confirmée, pour chaque construit. En effet, pour une étude exploratoire, l'alpha est acceptable s'il est compris en 0,6 et 0,8 (Igalens & Roussel, 1998). La dimension organisationnelle du contrôle externe présente, quant à elle, une plus faible cohérence. Sur la base de ces résultats, nous allons créer un indice (score) par "bundle", en calculant un score total, puis une moyenne pour chaque entreprise. En effet, Mac Duffie (1995) pour des raisons à la fois statistiques et conceptuelles utilise une approche additive pour combiner les pratiques. Il indique, notamment, que si les scores des variables suivent une distribution normale, alors la somme du score des variables est normalement distribuée.

A présent nous pouvons nous demander quelle est la valeur explicative du "bundle", est-elle supérieure à celle des variables prises une à une ? Pour cela nous allons procéder à une régression multiple, par dimension (GRH, contrôle externe, actifs spécifiques), afin de tester un modèle de type : $Y = a_1 X_1 + a_2 X_2 + \dots + a_p X_p + b + e$ (où les X représentent les variables explicatives et Y la variable expliquée), puis à une régression simple sur chaque indice composite.

TABLEAU N°7 :
REGRESSION MULTIPLE MODELE ADDITIF :

Régressions multiples	R ² ajusté	Δ R ²	β
Variables de contrôle	0,077***		
Effectif en classes			0,261***
O2 Formation du dirigeant			0,155**
Indice pratiques de GRH	0,208***	0,131***	0,672***
Variables pratiques de GRH	0,272***	0,195***	
G15.1 Description de poste			0,111**
G15.3 Plan de formation			0,123**
G39.1 Evaluation individualisée-c			-0,163*
G61.1 Note de service			0,124**
G61.7 Cercles de qualité			0,173***
O55.6 Existence de la fonction			0,145***
Indice contrôle externe – dimension économique	0,104***	0,026**	0,434**
Variables de contrôle externe-dimension économique	0,183***	0,106***	
R4 Nombre de clients			-0,184**
R15 RIO			0,144*
R48 Perception du partenariat			0,115
R44 Information du client			0,172***
Indice contrôle externe – dimension organisationnelle	0,093***	0,015*	0,204*
Variables de contrôle externe-dimension organisationnelle	0,123***	0,045**	
R31 Modalités techniques			0,161**

R60 Perception de l'évaluation			0,152*
Indice actifs spécifiques	0,080***	0,003	0,088
Variables actifs spécifiques	0,113***	0,035***	
G13.4 Prime de productivité liée à une commande			0,178***

La valeur explicative du modèle de régression multiple (27,2% pour les pratiques de GRH) est sensiblement supérieure à celle du modèle de régression simple (20,8%). Toutefois, le signe des coefficients de régression est conforme à nos hypothèses et semblable pour les deux modes de calcul (avec les variables et avec un indice). Nous ne pouvons pas conclure à la supériorité du choix d'un indice. Cette méthode, basée sur une moyenne simple, ne semble pas adéquate pour restituer le concept de "bundle".

Mac Duffie (1995) poursuit sa démonstration par une étude des coefficients de corrélation des indices avec la variable expliquée. Les corrélations sont toutes significatives avec une probabilité supérieure à 99%. Nous observons, comme Mac Duffie, que ces corrélations sont, dans deux cas (GRH et contrôle externe – dimension organisationnelle), plus fortes que les corrélations entre chaque variable, entrant dans la composition de l'indice, et la variable expliquée. Pour le contrôle externe – dimension économique, seules cinq variables sur vingt-deux sont mieux corrélées que l'indice. Pour les actifs spécifiques, le rapport est de quatre sur vingt-deux. Nous avions déjà émis des réserves quant à la cohérence interne de ce construit. Pour l'auteur américain, ce résultat confirme l'intérêt qu'il y a à considérer des pratiques de gestion non pas isolément, mais de façon combinée.

La construction d'indices composites ne change en rien nos conclusions : la vision de la GRH des sous-traitants dépend des pratiques développées en interne (20,8%) mais également du contrôle externe (19,7% dont 10,4% pour la dimension économique et 9,3% pour la dimension organisationnelle) et des investissements réalisés spécifiquement pour les clients (8%).

Validation du lien entre les "bundles"

Nous cherchons à montrer que des pratiques de gestion complémentaires produisent des effets décuplés sur l'organisation car elles se renforcent mutuellement. Nous allons calculer de nouveaux indices afin de mettre en lumière ces effets de synergie. Mac Duffie (1995) préconise une modélisation multiplicative. L'interaction entre les "bundles" repose, en effet, sur leur complémentarité. Nous stipulons que le processus de développement du partenariat conditionne, en partie, la conception du système de GRH. En effet, des pratiques de GRH sont spécifiquement intégrées à la demande d'un client. En outre, la formalisation est souvent le résultat du contrôle organisationnel exercé par les clients-partenaires. "Une relation multiplicative entre les "bundles" s'exprime par un indice qui est le produit des scores des "bundles" mais également avec *two-way and three-way multiplicative interaction terms*.

Le tableau suivant présente les résultats statistiques obtenus avec ces nouveaux indices.

TABLEAU N°8 :
REGRESSIONS MULTIPLES : MODELE MULTIPLICATIF

Régressions multiples	R ² ajusté	Δ R ²	β
Variables de contrôle	0,077***		
Effectif en classes			0,138
O2 Formation du dirigeant			0,043
Indices (moyenne simple des variables) de base			
Indice actifs spécifiques (ACSP)	0,80***	0,003	0,040
Indice contrôle externe – dimension organisationnelle (CEDO)	0,95***	0,015*	0,056
Indice contrôle externe – dimension économique (CEDE)	0,114***	0,019*	0,318*
Indice pratiques de GRH (GRH)	0,225***	0,111***	0,634***
Indices des interactions			
GRH X CEDO	0,230***	0,005	-0,232
GRH X ACSP	0,231***	0,006	-0,257
GRH X CEDE	0,230***	0,0005	0,258
CEDE X CEDO	0,251***	0,025**	0,596**
ACSP X CEDO	0,228***	0,003	0,121
ACSP X CEDE	0,229***	0,004	0,235
CEDE X CEDO X ACSP	0,225***	0	0,035
CEDO X ACSP X GRH	0,226***	0,001	-0,045
CEDE X CEDO X GRH	0,226***	0,001	-0,0893
GRH X ACSP X CEDE	0,227***	0,002	-0,110
GRH X CEDE X CEDO X ACSP	0,229***	0,004	-0,155

Nous pouvons conclure à l'existence d'effets de synergie produits par les "bundles". Tous les indices des interactions contribuent à l'explication de l'importance de la GRH, dès lors qu'ils sont ajoutés à l'équation de base¹⁰. Les coefficients R² sont significatifs. En revanche, la probabilité pour que le Δ R² soit significatif est inférieure à 90% (hormis dans un cas).

Les coefficients β ne sont pas statistiquement significatifs (sauf pour un indice) et leur signe est, pour la moitié d'entre eux négatif, ce qui est opposé à notre hypothèse.

Ces résultats peuvent donner lieu à l'interprétation suivante : Le dirigeant percevra d'autant plus l'importance de la fonction RH, s'il intègre à sa stratégie d'affaires les décisions de gestion des échanges (CEDE X CEDO) et d'investissement (ACSP X CEDE). Le principe de cohérence externe des pratiques de gestion pourra être étendu à la FRH. Par contre, les signes négatifs des coefficients peuvent s'expliquer par le fait qu'une configuration de partenariat (GRH X CEDE X CEDO X ACSP) ne justifie pas un intérêt supérieur pour la FRH, celle-ci étant déjà développée.

CONCLUSION :

Nous avons conduit une étude empirique sur une dimension significative de l'intégration de la fonction RH : l'importance perçue de la FRH.

Nous pouvons tout d'abord restituer les résultats auxquels nous sommes parvenus en rappelant nos hypothèses de départ.

¹⁰ $Y = a_0 + a_1 \text{Eff} + a_2 \text{O2} + a_3 \text{Ind ACSP} + a_4 \text{Ind CEDO} + a_5 \text{Ind CEDE} + a_6 \text{Ind GRH}$

TABLEAU N°9 :

HYPOTHESES ET RESULTATS

Hypothèses d'autonomie et de contrôle externe de l'intégration de la FRH – approche contingente	Résultats
H1 Plus les pratiques de GRH sont développées plus la FRH est intégrée	Vérfiée
H2 Plus l'entreprise est grande plus la FRH est intégrée	Vérfiée
H3 Plus l'entreprise est âgée plus la FRH est intégrée	Non vérifiée
H4 Plus la formation du dirigeant est élevée, plus la FRH est intégrée.	Vérfiée
H6 Le contrôle externe influence l'intégration de la FRH :	
H6.1 les dimensions économiques du contrôle externe influencent l'intégration de la FRH	Vérfiée
H6.2 les dimensions organisationnelles du contrôle externe influencent l'intégration de la FRH	Vérfiée
H7 Plus les actifs spécifiques sont importants plus la FRH est intégrée	Vérfiée
Hypothèses d'autonomie et de contrôle externe de l'intégration de la FRH – approche configurationnelle	Résultats
H5 Lorsque les pratiques de GRH sont développées simultanément la FRH est plus intégrée	Non vérifiée
H8 La configuration de contrôle externe influence plus significativement l'intégration de la FRH :	
H8.1 La relation d'affaires influence plus significativement l'intégration de la FRH	Non vérifiée
H8.2 Les modalités de l'échange influencent plus significativement l'intégration de la FRH	Non vérifiée
H9 La politique d'investissements spécifiques influence plus significativement l'intégration de la FRH	Non vérifiée
H11 L'intégration de la FRH est d'autant plus forte que l'entreprise développe une logique d'apprentissage organisationnel (contrôle externe, actifs spécifiques et pratiques de GRH).	Non vérifiée

La vision de la GRH des sous-traitants dépend des pratiques développées en interne mais aussi du contrôle externe et des investissements spécifiques.

Les relations client - fournisseur constituent une contrainte stratégique majeure. Cependant, dans une logique organisationnelle de partenariat, ces RIO créent des effets d'apprentissages organisationnels.

Les limites de la présente recherche sont de quatre ordres :

- le choix de la variable expliquée peut être discutable,
- le calcul des indices destinés à valider le concept de "bundle", devrait être repris,
- la conceptualisation des thèmes du contrôle et de l'autonomie pourrait être approfondie,
- l'étude empirique comporte des faiblesses (représentativité, questionnaire).

REFERENCES

- ARTHUR J., "Effects of Human Ressource Systems on manufacturing performance and turnover", Academy of Management Journal, 37, 3, 1994, p. 670-687.
- BARTOLI, A., "Stratégie et ressources humaines : analyses cliniques", 2^{ème} congrès de l'AGRH, ESSEC-CERGY, Novembre 1991.
- BECKER B. & GERHART B., "The Impact of Human Ressource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects", Academy of Management Journal, 39, 4, 1996, p. 779-801.
- BLANCHOT, F., "Les accords inter-firmes et concepts associés : une grille de lecture en terme d'interpénétration organisationnelle", AIMS, Juin 1997.
- BOUQUIN, H., "Contrôle", in Encyclopédie de Gestion, sous la direction de P. Joffre et Y. Simon, tome 1, Paris, 1996.
- CHENEVERT, D., SIRE, B., TREMBLAY, M., "Etude internationale sur la contingence et l'efficacité perçue des politiques de rémunération", in Ressources Humaines, une gestion éclatée, J. Allouche et B. Sire ed., Economica, 1998.
- COSSETTE, P., "Structures cognitives et organisations", in Individu et Organisations, PUL, ESKA, 1994.
- DELERY J. & DOTY D., "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions", Academy of Management Journal, 39, 1996, p.802-835.

- 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.
- DOTY D. & GLICK, W., "Typologies as a unique form of theory building : Toward improved understanding and modeling", *Academy of Management Review*, 19, 1994, 230-251.
- DOTY D., GLICK, W. & Huber, G., "Fit, equality and organizational effectiveness : a test of two configurational theories.", *Academy of Management Journal*, 36, 1993, 1196-1250.
- DOZ, YL., "The evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes", *Strategic Management Journal*, Vol 17, 1996.
- DUBOST, N. Contribution à la connaissance des implications structurelles de la dépendance économique des PME vis à vis du plus gros client. Thèse Poitiers, 1996.
- DUNLOP, J. & WEIL, D., "Diffusion & Performance of Modular Production in the US Apparel Industry", *Industrial Relations*, 35, 334-355.
- DYER L., REEVES T., "Human Resource Strategies and firm performance : what do we know and where do we need to go ?", *International Journal of Human Resource Management*, 6, 1995, p.656-670.
- EL ABDAIMI, Mohamed, Maroc : pays émergent ? Bilan et perspectives d'une transitions financière, Edition BEREPIE, Marrakech, 1994.
- GHERZOULI, K., "Les conditions de réussite de la collaboration euro-maghrébine", *Revue française de Gestion*, Juin, Juillet, Août 1997.
- GUILHON, A., "Dynamique des alliances et apprentissage organisationnel dans les PME", *Gestion* 2000, Juillet Août 1996.
- HACKMAN, R., "Doing research that makes difference", in Lawler III, Edward E. et al., *Doing research that is useful on theory and practice*, San Francisco : Jossey-Bass, 1985.
- HAKANSSON, H., "Corporate technological behavior : co-operation and networks", London & New York, Routledge, 1989.
- HAKANSSON, H., "International marketing and purchasing of industrial goods - An interaction Approach.", New York, John Wiley and Sons, 1982.
- HAKANSSON, H., ANDERSON, J., JOHANSON, J., "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, Vol 58, October 1994.
- HAKANSSON, H., SNEHOTA, I., "Developping relationships in Business Networks", Routledge and Kegan, 1995.
- HEDBERG, B., "How organizations learn and unlearn", pp.3-27, in Nystrom (PC) & Starbuck (WH), *Handbook of Organizational Design - vol 1 : Adapting organizations to their environments*, Oxford University Press, 1981.
- HUSELID, M., JACKSON, S., SCHULER, R., "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management Journal*, 40,1, 1997, p.171-188.
- HUSELID, M., "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38, 1995, 635-672.
- ICHNIOWSKI C., KOCHAN T., LEVINE D., OLSON C. & STRAUSS, G., "What works at Work : Overview and Assessment", *Industrial Relations*, 35, 3, 1996, p.299-333.
- ICHNIOWSKI, C., SHAW, C., PRENNUSHI, G., "The impact of human resource management practices on productivity", Columbia Business School working paper 015, Columbia University, NY.
- IGALENS J., BARRAUD V., "Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation", in GRH face à la crise : GRH en crise, Presses HEC, 1997.
- 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.
- KALIKA, M., LAVAL, F., GUILLOUX, V., "Structuration des entreprises et perception de l'environnement : étude empirique", Cahier de recherche du CREPA, n°44, Paris Dauphine, 1999.
- KALIKA, M., LAVAL, F., GUILLOUX, V., "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.
- KERR, J., SLOCUM, J., "Managing corporate culture through reward systems", *Academy of management executive*, 1,2,1987, pp. 99-108.
- KOENIG, G., "Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, Novembre 1993.
- KOCHAN, T., CUTCHER-GERSHENFELD, J., Mac DUFFIE, JP., "Employee participation, Work redesigning, and New Technologie : Implications for Manufacturing and Engineering Practice.", in G. Salvendy, ed. *Handbook of Industrial Engineering*, 2nd Edition. New York : John Wiley, pp. 798-814.
- KOENIG, G., VAN WIJK, G., "Alliances inter-entreprises : le rôle de la confiance", CERESSEC, DR 91031, Novembre 1991.
- 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.
- LAVAL, F., KALIKA, M., GUILLOUX, V., "La GRH face à la globalisation : le cas des relations client-fournisseur franco-marocain", Actes du Congrès de l'AGRH, Versailles St Quentin en Yvelines, novembre 1997.

- LEGER, C., "Le partenariat entre grandes entreprises et PME : expérience ou stratégie", *Economie et société* série SG, n°21 5/95, 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 la Recherche*, IAE de Lille, 1990.
- LOUART, "Analyse et optimisation des changements liés aux pratiques de gestion des ressources humaines", 2^{ème} congrès de l'AGRH, ESSEC-CERGY, 1991.
- LOUART, P., "Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines.", Paris, Editions Liaisons, 1995.
- MAC DUFFIE J.P., "Human Resource Bundles and Manufacturing performance : organizational logic and flexible production systems in the word auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48,2, 1995, p. 197-221.
- MAC KELVEY, B., "Organizational systematics : Taxonomy, evolution, classification", Berkeley : University of California Press, 1982.
- MAHE de BOISLANDELLE, H., "Gestion des ressources humaines dans les P.M.E.", Paris, Economica, 1997.
- MEYER A., TSUI A. & HININGS C., Guest co-editors' introduction : Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36, 1993, p.1175-1195.
- MILES, R. & SNOW, C., "Designing strategic human resource systems.", *Organizational Dynamics*, 13(1), 1984, 36-52.
- MILES, R. & SNOW, C., "Organizational strategy, structure and process". New York, Mac Graw-Hill, 1978.
- MILLER, D., FRIESEN, H., "Organizations : A Quantum View", en coll. Avec H. Mintzberg, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall, 1984.
- MINTZBERG, H., "Structure et dynamique des organisations", Paris, Editions d'Organisation / Arc, 1982.
- OSTERMAN, P., "Choice of employment systems in internal labor markets", *Industrial Relations*, 26, 1987, 46-67.
- PACHE, G., "L'impact des stratégies d'entreprises sur l'organisation industrielle : PME et Réseaux de compétences.", *Revue d'économie industrielle*, n°56, 2^{ème} trimestre 1991.
- PACHE, G., PARAPONARIS, C., "L'entreprise en réseau", Paris, Collection Que sais-je, PUF, 1993.
- PFEFFER, J., SALANCIK, GR., "The external control of organization - a resource dependence perspective, New York, 1978, Harper and Row.
- PFEFFER, J., "Competitive Advantage through people, Harvard Business School Press : Boston, 1994
- PIL F.K. & MAC DUFFIE J.P., "The adoption of high-involvement work practices", *Industrial Relations*, 35,3, 1996, p.423-455.
- QUELIN, B., "Cooperation inter-entreprises et création de ressources", WP HEC, Juin 1994.
- RING, P, VAN DE VEN, A., "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, 13, 1992.
- RING, P., VAN DE VEN, A., "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships.", *Academy of Management Review*, vol 19, n°1, 1994.
- SCHULER, R., JACKSON, S., "Linking competitive strategies with human resource management practices.", *Academy of Management Executive*, 1,3,1987,pp.207-219.
- SONNENFELD, J., PEIPERL, M., "Staffing policy as a strategic response : a typology of career systems. *Academy of Management Review*, 13, 1988, 588-600.
- 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.
- WILLIAMSON, OE, "Les institutions de l'économie.", Paris, Interéditions, 1994.
- WILLIAMSON, OE., "Market and hierarchies : analysis and antitrust implications.", New York, The Free Press, 1975.
- YOUNDT, M., SNELL S., DEAN, J., LEPAK, D., "Human Resources Management Manufacturing Strategy and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 39,4, 1996, pp. 836-866.

