

Structuration des entreprises et relations d'affaires internationales

Michel Kalika, professeur à l'université Paris IX - Dauphine, CREPA
Véronique Guilloux, maître de conférences à l'I.A.E. de l'université de Poitiers, CEREGE
Florence Laval, maître de conférences à l'I.A.E. de l'université de Poitiers, CEREGE

Contact :

Michel KALIKA
27, rue des Dames des Roches
86000 POITIERS
tel : 05 49 01 16 73
fax : 05 49 88 92 42
kalika@interpc.fr

Université PARIS IX DAUPHINE – CREPA
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75775 PARIS CEDEX 16
tel : 01 44 05 49 35
michel.kalika@dauphine.fr

Structuration des entreprises et relations d'affaires internationales

Résumé :

Le développement des relations d'affaires internationales entre des entreprises françaises et des PMI de pays émergents donne lieu à des transferts de diverses natures. La présente étude repose sur une enquête par interview auprès de 179 PMI marocaines, en relations d'affaires avec des firmes françaises. Elle vise à identifier l'existence d'un effet de structuration interne des PMI, variable selon l'intensité des relations d'affaires nouées entre les partenaires. L'hypothèse de la présente recherche suppose l'existence d'un transfert organisationnel du partenaire français vers les partenaires marocains.

Les résultats montrent que plus la relation d'affaires entre le client français et le fournisseur marocain est importante, plus la structuration de ce dernier, mesurée par la spécialisation fonctionnelle et le nombre de niveaux hiérarchiques, est développée. En outre, l'influence de la taille, variable souvent privilégiée en théorie des organisations, sur la structure de la PMI, est confirmée.

Mots - clés : PMI, sous-traitants, structure, partenariat, apprentissage organisationnel.

1. Introduction :

Le développement des relations d'affaires internationales entre des entreprises françaises et PMI de pays émergents donne lieu à des transferts de diverses natures. Les relations d'affaires entre partenaires nationaux et internationaux impliquent en effet, fréquemment, des transferts de savoir-faire technique. Nous souhaitons nous intéresser ici aux transferts organisationnels qui résultent des relations nouées entre partenaires.

Sous le vocable "relations d'affaires", nous entendons toutes les formes de relations marchandes pouvant exister entre deux entreprises dont l'une est cliente (l'entreprise française) et l'autre fournisseur (l'entreprise marocaine). Notre définition, volontairement large, est cependant limitée au secteur secondaire. Elle intègre 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 entre les deux entreprises.

Notre hypothèse de recherche suppose que plus la relation d'affaires entre les partenaires est forte, plus le transfert organisationnel du client vers le fournisseur, en l'occurrence de la firme française vers la PMI marocaine sera important et plus l'effet de structuration visible.

Cette hypothèse repose elle-même sur plusieurs postulats qui méritent d'être explicités.

Nous supposons tout d'abord qu'il existe une différence de structuration entre le client et le fournisseur PMI. Cela signifie que nous postulons que le client français est plus organisé, plus structuré, que son fournisseur. Cet écart organisationnel peut s'expliquer à la fois par la différence de taille entre les firmes, (et l'on sait l'importance de l'influence de la taille sur les structures [BLAU 1970]), et par le contexte culturel et managérial des entreprises concernées.

Nous supposons ensuite un sens dans la relation de transfert organisationnel, du client, en l'occurrence français, plus organisé, vers son fournisseur marocain, dont le degré de structuration est moindre.

Bien que notre propos ne soit pas de considérer que toute structure constitue un élément positif dans le fonctionnement de l'entreprise, il faut noter que dans le cas des PME, la structuration croissante est fréquemment associée à la performance [KALIKA, 1995].

Sur le plan empirique, la présente étude repose sur une enquête par interview auprès de 179 PMI marocaines, en relations d'affaires avec des firmes françaises.

Le contexte empirique de l'étude mérite d'être précisé. Le tissu économique marocain est très largement composé de PME sous-traitantes de firmes européennes. Pour le Maroc, l'Union Européenne représente 60% de ses échanges, dont 50% réalisés avec la France. Un accord économique signé en 1995 entre l'Union Européenne et le Maroc prévoit qu'en 2010 le Maroc intégrera la zone de libre échange de la CEE. Cette évolution va se traduire par un accroissement de l'intensité concurrentielle et par des exigences stratégiques et organisationnelles nouvelles de la part des clients et donneurs d'ordres. En effet, l'avantage - coût dont bénéficient actuellement ces entreprises risque d'être concurrencé par de nouveaux pays à bas salaires et les PME sous-traitantes devront renouveler leur source de compétitivité. Dans ce contexte on peut penser que les facteurs organisationnels et stratégiques prendront une importance croissante.

Si les recherches sur les PME se sont développées dans les pays occidentaux [JULIEN & MARCHESNAY 1987], on observe qu'elles sont moins nombreuses dans les pays émergents comme le Maroc.

Nous présenterons successivement, les fondements théoriques de l'étude, la méthodologie choisie et l'échantillon, les pratiques organisationnelles des entreprises étudiées, et les résultats quant à l'effet structurant des relations inter - firmes. [1] Les limites liées à la méthodologie choisie et au caractère exploratoire de l'étude sont présentées en conclusion.

2. Fondements théoriques de l'étude

La présente recherche vise à attester de l'existence d'un effet de structuration interne des PMI-fournisseurs, variable selon l'intensité des relations d'affaires nouées avec les partenaires-clients. Ses fondements théoriques

portent donc à la fois sur la structuration des entreprises et sur les effets d'apprentissage organisationnel résultant des opérations de coopération.

L'hypothèse de la présente recherche postule en effet l'existence d'un transfert organisationnel du partenaire français vers les partenaires marocains qui peut être assimilé à une forme d'apprentissage organisationnel.

2.1 Sur le plan de l'apprentissage organisationnel, INGHAM [1994] met en valeur le rôle des coopérations inter-firmes. D'une littérature qualifiée de riche, fragmentée et largement débattue, il distingue trois zones de consensus. La première concerne le lien entre apprentissages individuels et organisationnels qui apparaissent comme des phénomènes différents mais liés. La deuxième identifie plusieurs types et niveaux d'apprentissage organisationnel. En simplifiant, on peut dire que l'apprentissage à dominante comportementale s'exerce dans le cadre des routines organisationnelles existantes, à la différence de l'apprentissage à dominante cognitive où les schémas existants sont modifiés et où une véritable capacité à apprendre peut apparaître. La troisième zone de consensus porte sur la place de l'apprentissage organisationnel par rapport au contexte externe et interne. Sur le plan interne, qui nous intéresse, le rôle des structures d'organisation qui recouvrent à la fois le design, les systèmes d'information, des styles de management est souligné.

Nous pensons que l'apprentissage organisationnel impliqué par la coopération inter-firmes nécessite des structures compatibles, de niveau de structuration comparable, et que par voie de conséquence, s'opère un transfert organisationnel de l'entreprise la plus structurée vers l'entreprise la moins structurée.

Précisons cependant, que la place de l'apprentissage organisationnel dans les coopérations fait l'objet d'acceptations différentes. Pour INGHAM, "l'apprentissage organisationnel est une motivation et un objectif reconnus à l'établissement d'accords de coopération". Dans cette perspective, la "coopération peut être un moyen de combiner des connaissances tacites et complémentaires détenues par les firmes, d'acquérir ou d'échanger ces connaissances". C'est ce que l'on peut qualifier d'apprentissage organisationnel, volontaire, qui constitue une finalité de la coopération.

On peut identifier un autre type d'apprentissage organisationnel, non volontaire, mais inhérent au processus de coopération. Nous supposons en effet qu'indépendamment de toute volonté d'apprentissage organisationnel celui-ci s'opère "naturellement" par le simple fait des échanges entre les firmes et des nécessités du travail en commun. En matière d'apprentissage organisationnel portant sur les structures, c'est la perspective que nous retenons.

2.2 Sur le plan de la nature des relations d'affaires, il convient de distinguer plusieurs formes.

Les relations d'affaires entre les entreprises peuvent en effet prendre des formes très diverses qui vont de la simple livraison d'une commande ponctuelle à des actions de partenariat impliquant des relations durables entre entreprises [GARETTE, 1995]. Tout au long de ce qui peut être considéré comme un continuum d'interpénétration organisationnelle des deux firmes, les modalités de coopération peuvent être définies de façon différente. Si à une extrémité du continuum on identifie assez bien le caractère simple de la relation commerciale et l'absence de coopération entre les firmes, à l'autre extrémité BLANCHOT [1997] note que les concepts d'accords de coopération, d'alliance, de partenariat ont des contours flous et font l'objet de définitions peu homogènes. Dans un souci de conception d'une grille de lecture des accords inter-firmes, il propose de retenir trois dimensions pour caractériser les accords inter-entreprises : le degré de coopération, le mode temporel d'adhésion, le mode d'ajustement retenu.

Le degré de coopération traduit le niveau de participation conjointe des partenaires à la réalisation d'une activité et dépend de l'existence d'action conjointe et de tâches réalisées en commun. Lorsque les partenaires n'ont pas d'action conjointe et ne réalisent pas de tâche en commun la coopération est moindre que dans le cas contraire.

Le mode temporel d'adhésion renvoie à la durabilité des accords et à leur probabilité de renouvellement. Il oppose les accords de court terme à exécution unique aux accords de long terme reconductibles.

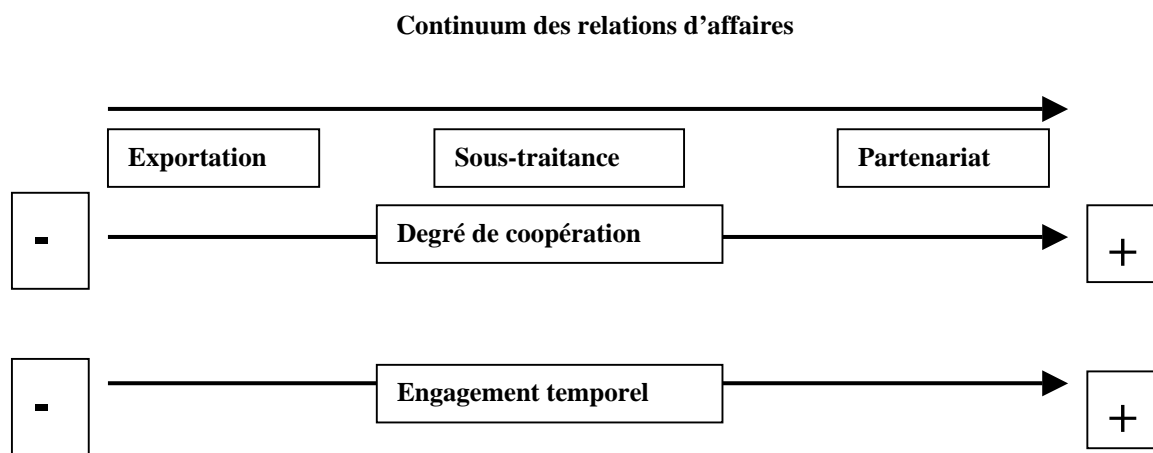
Le mode d'ajustement retenu distingue les accords où toutes les difficultés éventuelles ont été préalablement prévues et sont réglées par voie de standardisation, aux accords où les problèmes sont réglés par ajustement mutuel.

Pour notre propos, et compte tenu de la méthodologie d'enquête retenue, les deux premières de ces trois dimensions nous semblent particulièrement intéressantes pour qualifier la nature des relations entre les entreprises françaises et leurs partenaires marocains. Il s'agit de l'importance de la relation de coopération et de la dimension temporelle.

La pré-enquête réalisée nous a conduit à distinguer trois types de relations entre les entreprises françaises et les PME marocaines.

L'exportation, qui consiste à transférer des produits fabriqués au Maroc au client français ; c'est une relation commerciale simple. Le degré de coopération est particulièrement limité, la réalisation en commun inexistante. Sur le plan temporel, la relation n'a pas pour vocation à être répétée, même si dans la pratique les commandes se répètent. La sous-traitance est une relation d'affaires dans laquelle le donneur d'ordres français confie à son sous-traitant marocain la mission de réaliser une partie d'un produit selon un cahier des charges de fabrication auquel le sous-traitant doit se conformer. Dans ce cas, la coopération est plus importante que dans le cas précédent, la relation plus forte et généralement plus durable. Le partenariat est une relation d'affaires dans laquelle la coopération entre les partenaires français et marocain est plus intense et porte sur des aspects tant technique qu'humain ou financier. Dans ce cas, on retrouve à la fois un degré de coopération fort entre les deux partenaires, la dimension temporelle qui implique la durée de la relation et une intégration forte des deux partenaires qui permet un ajustement mutuel.

Nous considérons que ces trois formes de relations commerciales sont classées sur un continuum croissant d'intensité, de réciprocité, d'implication et d'intégration des deux partenaires. Nous supposons en effet que la sous-traitance implique une intensité et une fréquence de relations plus grande que la simple exportation et que de même, le partenariat est plus impliquant que la sous-traitance.



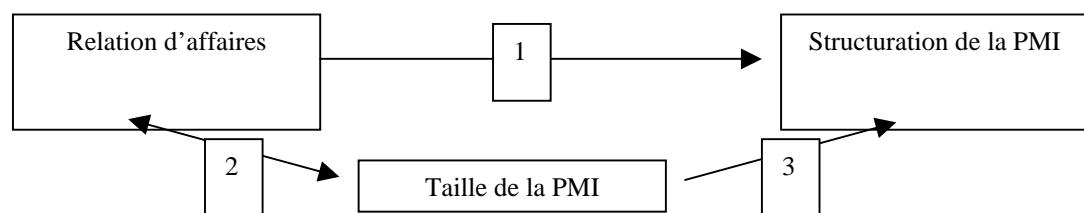
La relation inter-firmes est évolutive et doit plus être appréhendée comme un processus qu'en tant qu'état. Dans cette perspective, le modèle de développement du partenariat industriel [RING & VAN de VEN, 1994] distingue trois phases : la négociation, l'engagement dans la relation et la réalisation de l'échange. L'échange se réalise dans le cadre d'une relation commerciale simple, d'une relation de sous-traitance ou d'un partenariat. Ce modèle suppose que le partenariat industriel s'accompagne d'un transfert organisationnel des donneurs d'ordres au sous-traitant. Dans une perspective dynamique et temporelle, plus les partenaires possèdent un fonds de ressources organisationnelles communes, plus la coopération est susceptible de se développer. Nous avons donc cherché à distinguer l'importance de la relation de partenariat en la situant sur un continuum représentatif de son intensité.

2.3 Sur le plan organisationnel, notre cadre de référence porte sur les structures formelles des entreprises [MINTZBERG, 1982]. La structure de l'entreprise est définie comme l'ensemble des mécanismes de différenciation et d'intégration [LAWRENCE & LORSCH, 1989]. Nous nous intéressons à la structure de l'entreprise marocaine fournisseur de la firme française. L'approche privilégie les variables de forme structurelle. La forme structurelle est le schéma d'ensemble de la définition des responsabilités et des relations entre services. L'aspect statique de la forme structurelle peut être représenté par l'organigramme. L'intérêt d'une telle approche est souligné par de nombreux auteurs [VAN de VEN, 1976]. La forme structurelle peut être appréhendée par trois variables : le type d'organigramme, le degré de spécialisation horizontale et verticale. Le type d'organigramme a été distingué au travers de la dichotomie forme U & forme M [CHANDLER, 1989, WILLIAMSON, 1994]. La spécialisation horizontale de la forme structurelle, également dénommée spécialisation fonctionnelle, indique le nombre de services ayant une activité spécialisée, figurant dans l'organigramme disponible ou dessiné par l'interlocuteur. Selon PUGH [1976], une fonction spécialisée sera considérée comme existant dans l'entreprise quand au moins un responsable assure cette fonction et aucune autre simultanément. La spécialisation verticale qui mesure le nombre de niveaux hiérarchiques est également dénommée hauteur de l'organigramme. Le développement de la spécialisation horizontale et verticale de la

forme structurelle correspond à un degré de structuration plus fort de l'entreprise. S'agissant de PMI, nous n'avons pas retenu, dans la présente étude, la variable organisationnelle degré de centralisation.

2.4 Sur le plan contingent, l'influence de la taille sur la relation étudiée entre l'importance de la relation d'affaires et la structuration de l'entreprise a été prise en compte.

La taille est en effet censée jouer un double rôle dans notre étude. Tout d'abord, elle a été considérée comme facteur explicatif des différences de structures entre les partenaires clients et fournisseurs. Ensuite, la taille de la PMI est susceptible d'influencer la structuration de cette dernière. De nombreuses études ont montré l'influence positive de la taille sur la structure des entreprises [MINTZBERG, 1982]. Il nous appartient donc de vérifier que les effets de structuration imputés à la relation d'affaires [relation 1] ne masquent pas en fait un effet indirect de la taille de la PMI [relation 3]. On peut avancer en effet que l'importance de la relation d'affaires est liée à la taille [relation 2] et qu'en fait c'est cette dernière qui détermine le degré de structuration de la PMI.



La taille des entreprises peut être mesurée de différentes façon : effectifs, chiffre d'affaires, total du bilan, valeur ajoutée, etc. Outre la corrélation souvent mise en évidence par les études empiriques, s'agissant des structures, il est légitime de recourir à l'effectif pour mesurer la taille de l'entreprise.

3. Objectifs de recherche et méthodologie :

L'objectif premier de cette étude est de mettre en relation le degré de structuration des PMI et l'intensité de la relation inter-firmes. L'hypothèse de recherche suppose en effet que le développement des relations entre le client français et son fournisseur marocain provoque un transfert d'organisation qui se traduit par une structuration plus grande de la PMI. Cette structuration s'opère au travers du développement de la spécialisation fonctionnelle et du nombre de niveaux hiérarchiques. Les études empiriques sur la structuration des entreprises montrent en effet que leur développement passe par ces deux variables.

Sur le plan méthodologique, l'étude de l'impact de la relation d'affaires sur la structure d'un des partenaires peut recourir à deux méthodologies. Une première approche de nature qualitative repose sur un petit nombre d'études de cas de coopérations inter-firmes (INGHAM 1994). Une seconde alternative, de nature quantitative, privilégie une enquête comparative sur

un échantillon d'entreprises. Notre objectif de recherche consistant à appréhender l'impact de la relation d'affaires sur les structures d'un des deux partenaires, la méthode comparative est apparue plus adaptée.

La méthodologie suivie est hypothético-déductive. Elle comporte les phases suivantes [LAVALL 97] : 1°- Consultation des travaux portant sur les relations entre firmes françaises et marocaines. 2°- Visites et études de cas de plusieurs PME sous-traitantes et de partenaires clients. 3°- Formulation de l'hypothèse d'un effet structurant de la relation d'affaires. 4°- Constitution d'un échantillon de 250 entreprises sur une population de 824 entreprises sous-traitantes 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 de l'enquête 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. 9° Contrôle par les chercheurs marocains de la totalité des données collectées et saisies.

Il semblerait que par son importance, cette enquête soit une des premières de ce type dans le contexte marocain. C'est pourquoi, il est important de présenter l'échantillon ;

4. Présentation de l'échantillon :

Quatre variables sont précisées : le secteur, la taille, la nature des relations inter-firmes et le profil des dirigeants.

4.1 Secteurs :

L'échantillon est composé de 179 PMI marocaines réparties dans 4 secteurs. (tableau n°1). 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.

Tableau n°1 : Répartition de l'échantillon

Secteurs	Textile	IMME*	Agro-alimentaire	Chimie –Pharmacie	Total
Population de base	462[56%]	165[20%]	143[17%]	54[7%]	824[100%]
Echantillon	111[62%]	29[16%]	34[19%]	5[3%]	179[100%]

* IMME : industrie mécanique, métallurgique, électronique

4.2 Taille des entreprises :

La taille moyenne des entreprises de la population de base est de 138 salariés et celle de l'échantillon s'élève à 213 salariés (tableau n°2).

Tableau n°2 : Effectifs moyens des entreprises de l'échantillon par secteur

Secteurs	Textile	IMME	Alimentaire	Chimie-	Moyenne
Population de base	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. On remarque que cet écart est vérifié sur les différents secteurs.

4.3 La nature de la relation d'affaires :

La nature de l'enquête nous a conduit à retenir sous la même modalité les différents types de partenariat technologique, économique, financier, humain. Nous supposons également qu'une distinction trop fine des formes de partenariat risquait de se heurter à des fréquences d'observations trop réduites.

La répartition des entreprises entre les différentes formes de relations d'affaires est la suivante :

Tableau n°3 Nature des relations d'affaires entre partenaires

Nature de la relation d'affaires	Exportation	Sous-traitance	Partenariat
%	51%	41%	8%

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. La relation de sous-traitance concerne moins de la moitié de l'échantillon et le partenariat ne s'applique qu'à 8% de l'échantillon. Le continuum des formes des relations d'affaires possède donc un mode qui est décalé vers l'extrémité traduisant la relation la moins intense, la moins impliquante temporellement et la moins récurrente.

4.4 Le profil des dirigeants.

Les entreprises étant des PMI, il est important de s'interroger sur la formation des dirigeants. C'est là, en effet, un élément structurant des entreprises.

Tableau n° 4 Formation des dirigeants

Formation	Autodidacte	Secondaire	Supérieure
%	[14%]	[11%]	[75%]

Les résultats obtenus sont étonnants et sont en discordance forte avec ce que l'on observe habituellement dans des PMI françaises. En effet, les ¾ des chefs d'entreprises ont une formation supérieure. Parmi ceux-ci, 46% ont effectué des études à dominante économique ou de gestion, et 42% ont une formation plutôt technique. Il est à noter que 75% des dirigeants ayant poursuivi des études, l'ont fait à l'étranger (c'est-à-dire en France dans 9/10 des cas). Ce peut être également une source évidente de transfert managérial.

L'absence d'études portant sur les pratiques organisationnelles des PME marocaines confère à la présente recherche un caractère exploratoire. Il est de ce fait intéressant de décrire les pratiques organisationnelles des entreprises enquêtées avant que d'en étudier les relations avec les variables supposées explicatives.

5. Les pratiques organisationnelles

Trois variables organisationnelles sont étudiées : le type d'organigramme, la spécialisation fonctionnelle, le nombre de niveaux hiérarchiques.

5.1 Le type d'organigramme.

Deux schémas simples d'organigramme étaient proposés aux enquêtés. L'un unitaire, les responsables de fonctions étant rattachés au dirigeant, l'autre de nature divisionnelle. Selon les répondants, le schéma unitaire est largement dominant (87%). Compte tenu de la taille des entreprises interrogées, ce résultat ne surprendra pas.

Le nombre d'organigrammes disponibles dans les entreprises visitées n'est pas très élevé (8%). Il témoigne d'un faible niveau de formalisation de l'organigramme. Cela corrobore les résultats habituellement observés dans les PMI. On y retrouve les principales fonctions décrites habituellement dans les PMI, production, commerciale, administrative. Les fonctions les plus détaillées sont techniques, ce qui est cohérent avec l'activité dominante de ces PMI.

5.2 La spécialisation fonctionnelle.

La spécialisation fonctionnelle est mesurée par la présence d'une fonction au sein de l'organisation de l'entreprise. Elle renseigne sur le degré de structuration de l'organisation interne. Pour chaque entreprise, il était demandé d'indiquer la présence des fonctions suivantes ; une fonction étant considérée comme présente lorsque au moins un responsable exerce cette fonction et aucune autre simultanément. La liste des fonctions est tirée d'études similaires [PUGH 1976, KALIKA 1995].

Les résultats sont présentés par ordre décroissant de présence des fonctions. Les pourcentages indiquent la proportion d'entreprises ayant déclaré posséder chacune des fonctions proposées.

Tableau n° 5 Spécialisation fonctionnelle

Fonctions	%
Production – fabrication	93
Comptabilité	90
Entretien	84
Contrôle qualité	82
Achats	81
Commercial	71
Gestion de production – ordonnancement	69
Personnel	67
Informatique	61
Sécurité	59
Contrôle de gestion	50
Formation	49
Méthodes	48
Recherche commerciale	46
Services sociaux	41
Logistique	41
Recherche & développement	29
Juridique	25
Méthodes administratives	24
Publicité	14

Les réponses collectées appellent plusieurs remarques. Les deux fonctions omniprésentes (production et comptabilité) le sont du fait des contraintes de l'activité production et des contraintes légales. La forte présence des fonctions entretien et qualité s'explique par l'activité industrielle de ces entreprises, mais aussi peut-être par l'existence de relations d'affaires avec des partenaires étrangers.

Comme dans toutes les enquêtes de ce type, la prudence est de mise quant à l'interprétation des réponses. On peut se demander si, ce type de questions, comme d'autres, ne suscite pas des réponses de statut, conduisant l'enquêté à répondre qu'une fonction est présente dans l'entreprise pour se mettre en valeur. Il n'est pas exclu que la proportion des réponses positives soit en fait surévaluée, notamment pour la fonction recherche commerciale que 44% des répondants ont indiqué posséder ; sauf à considérer, dans ce dernier cas, que les enquêtés ont entendu par "recherche commerciale", recherche de clients.

Ceci étant, on ne peut qu'être surpris par la proximité des distributions des résultats obtenus avec ceux résultant d'observation sur des PME françaises [KALIKA 95 p.48].

5.3 Le nombre de niveaux hiérarchiques

Le nombre de niveaux hiérarchiques renseigne sur la hauteur de l'organigramme et constitue avec le degré de spécialisation fonctionnelle la seconde variable de forme structurelle. La question posée porte sur le nombre de niveaux hiérarchiques du PDG au chef d'équipe.

Tableau n° 6 Nombre de niveaux hiérarchiques

Nombre de niveaux	1 & 2	3	4	5 & plus
%	16%	33%	29%	22%

Le mode de la distribution se situe à 3 niveaux hiérarchiques, ce qui correspond à une ligne hiérarchique comportant le PDG, un responsable de service et un chef d'équipe en production. Le nombre moyen de niveaux hiérarchiques est de 3,7. Compte tenu de la taille moyenne de l'échantillon, il est intéressant de noter que ce résultat est également voisin de ceux observés habituellement sur les PME françaises [KALIKA 95 p.52].

Le nombre de niveaux hiérarchiques est stable pour 63% des entreprises de l'échantillon ; il augmente pour 29% des entreprises et diminue pour seulement 8%.

Au-delà de ces résultats descriptifs de pratiques organisationnelles dans les PMI marocaines, il convient de s'interroger sur l'existence d'un éventuel transfert d'organisation du client au fournisseur.

6. L'effet structurant de la relation d'affaires et de la taille :

Nous avons cherché à étudier les relations pouvant exister entre les variables organisationnelles et, d'une part, l'importance de la relation d'affaires liant le client français et le fournisseur marocain, et d'autre part, la taille de l'entreprise marocaine. Dans le tableau qui suit, les relations ont été testées à l'aide de test de X², pour mesurer la liaison entre l'importance de la relation d'affaires et la spécialisation fonctionnelle. Pour la relation entre la taille et la spécialisation fonctionnelle des coefficients de corrélation de rang de Spearman ont été calculés.

Tableau n° 7 Spécialisation fonctionnelle, importance de la relation d'affaires et taille

Fonctions	Importance de la relation d'affaires [X ²]	Taille [cor.]
Production – fabrication	NS	-.30 S 0%
Comptabilité	S 6%	-.27 S 0%
Entretien	S 2%	-.40 S 0%
Contrôle qualité	S 6%	-.33 S 0%
Achats	NS	-.20 S 1%
Commercial	NS	NS
Gestion de production – ordonnancement	S 2%	-.22 S 0%
Personnel	S 2%	-.37 S 0%
Informatique	S 1%	-.27 S 0%
Sécurité	NS	-.23 S 0%
Contrôle de gestion	NS	-.13 S 10%

Formation	S 1%	-.19 S 2%
Méthodes	NS	-.22 S 0%
Recherche commerciale	S 9%	-.13 S 8%
Services sociaux	S 6%	-.27 S 0%
Logistique	NS	-.21 S 0%
Recherche & développement	NS	NS
Juridique	NS	-.19 S 2%
Méthodes administratives	NS	NS
Publicité	S 10%	-.14 S 7%

X2 : NS : non significatif ; S % probabilité d'erreur

Cor. : coefficient de corrélation de Spearman ; S% probabilité d'erreur

6.1 La spécialisation fonctionnelle et la relation d'affaires :

Nous supposons l'existence d'une relation positive entre la spécialisation fonctionnelle et l'importance de la relation d'affaires. L'hypothèse est la suivante : plus la relation inter-entreprises est développée plus la spécialisation fonctionnelle de la PMI est supposée grande.

Sur 20 fonctions, on observe que dans 10 cas des différences significatives apparaissent selon l'importance de la relation. Ces différences sont particulièrement significatives pour certaines fonctions : formation, personnel, informatique, gestion de production, entretien et, à un degré moindre, contrôle qualité.

On peut donc penser que l'existence d'une relation de partenariat possède un effet structurant, notamment en matière de GRH et de gestion de la production, tant sur le plan des procédures que de la qualité.

On pourrait supposer que l'influence de l'importance du partenariat sur la spécialisation fonctionnelle masque en fait un effet de la taille de la PMI. Ceci serait vérifié si taille et importance de partenariat étaient corrélées. Or tel n'est pas le cas, ces deux variables étant indépendantes.

En outre l'observation des tableaux de tris croisés montre que les entreprises ayant des liens de partenariat ont une fréquence d'occurrence des services spécialisés systématiquement plus forte que celle des sous-traitants eux-mêmes étant plus structurés que les simples exportateurs. On peut donc conclure que plus la relation d'affaires est intense, plus la PMI est structurée en termes de spécialisation fonctionnelle.

6.2 La spécialisation fonctionnelle et la taille de la PMI :

Nous supposons l'existence d'un effet positif de la taille de la PMI sur sa structure interne. Nous savons que la taille constitue un facteur structurant important dans les entreprises françaises et anglo-saxonnes où de nombreuses enquêtes empiriques ont été menées.

Les résultats que nous obtenons mettent en évidence un effet identique dans les entreprises marocaines.

En effet, pour 14 fonctions, on observe un lien significatif (seuil $\leq 2\%$) entre la taille des entreprises interrogées et la présence de la fonction. Cela confirme l'hypothèse généralement admise d'un effet structurant de la taille de l'entreprise

6.3 Nombre de niveaux hiérarchiques, relations d'affaires et taille :

Tableau n° 8 Nombre de niveaux hiérarchiques, relations d'affaires et taille

	Relation d'affaires	Taille
Nombre de niveaux hiérarchiques	Cor. 0,18 S 2%	Cor. .39 S 0%

Cor. : coefficient de corrélation de Spearman ; S% probabilité d'erreur

Comme dans de nombreuses études, on retrouve une relation positive entre le nombre de niveaux hiérarchiques et la taille de l'entreprise sous-traitante. Plus l'entreprise est importante, plus la ligne hiérarchique est développée.

De la même façon, le développement de l'intensité de la relation s'accompagne d'un développement vertical de la structure du partenaire.

7. Limites & conclusion :

La présente étude et ses résultats comportent des limites qu'il convient de rappeler. Sur le plan de la représentativité tout d'abord; l'échantillon constitué de 179 entreprises marocaines ne peut être considéré comme étant représentatif de la population des entreprises marocaines en relation avec des partenaires étrangers.

En effet, les écarts de taux de réponse par taille d'entreprises montrent que les entreprises les plus grandes ont tendance à répondre davantage aux enquêtes. De la même façon, rien n'exclut que les entreprises les moins structurées ou celles qui ont des difficultés aient, comme cela est fréquemment observé dans ce type d'enquêtes, moins répondu.

Sur le plan du mode d'enquête, il n'est pas impossible que le caractère exceptionnel de l'enquête dans le contexte culturel où elle a été réalisée, ait pu être générateur de biais. La réalisation des enquêtes dans les entreprises marocaines a posé une série de difficultés liées au caractère inhabituel de ce type d'investigation. Les difficultés tiennent à la fiabilité relative des fichiers d'entreprises, à la dispersion des entreprises, ainsi qu'à la réticence des entreprises face à ce type de recherche.

On peut retenir de la présente enquête et de l'exploitation partielle des résultats qui en est ici faite, plusieurs conclusions.

Tout d'abord, il convient de noter que des résultats fréquemment observés empiriquement, dans le cadre des théories de la contingence, sont confirmés sur l'échantillon de PMI marocaines. Il en est ainsi de l'influence structurante de la taille de l'entreprise. De la même façon, on ne peut qu'être surpris de la proximité des résultats obtenus par rapport à ceux trouvés, avec des méthodologies comparables, sur des échantillons de PME françaises. C'est le cas pour les fréquences de spécialisation fonctionnelle et le nombre de niveaux hiérarchiques observés. De ce point de vue, on cherchera en vain une spécificité organisationnelle marocaine.

Ensuite, il faut mentionner que l'hypothèse formulée d'un effet structurant de la relation de coopération sur l'organisation de la PMI est confirmée. Les résultats empiriques montrent que plus la relation d'affaires est intense, plus la structure de la PMI, appréciée en termes de spécialisation fonctionnelle et de hauteur de l'organigramme, est développée. On peut donc considérer, qu'au travers des mesures utilisées, l'hypothèse d'un transfert d'organisationnel du client vers la PMI fournisseur est confirmée. Il est à noter que cet effet structurant concerne des fonctions aussi importantes que la GRH ou la production.

La méthodologie d'enquête utilisée conduit à conclure à l'existence d'une relation entre relation d'affaires et structuration, mais ne permet pas de conclure au sens de la causalité et à sa chronologie. On peut en effet envisager un transfert d'organisation a posteriori, comme conséquence, du développement de la relation d'affaires. Dans ce cas, on serait en présence d'un effet d'apprentissage organisationnel par adaptation.

On peut aussi supposer l'existence d'un préalable organisationnel à la conclusion des accords de sous-traitance ou de partenariat. Dans cette hypothèse, il est envisageable que les PMI se structurent préalablement à la conclusion de relations d'affaires plus intenses (sous-traitance ou partenariat) et qu'elles adoptent par avance les normes implicites attendues par leurs partenaires. Dans ce cas, l'on pourrait parler d'un effet d'apprentissage organisationnel par anticipation. Des études complémentaires permettront, d'une part, d'approfondir cette question et, d'autre part, de préciser les modalités des transferts organisationnels mis en évidence. L'exploitation qualitative des données longitudinales recueillies sur chacune des entreprises devrait, dans une prochaine phase, apporter des éléments de réponse.

En outre, on peut, dans une perspective d'avenir, s'interroger sur l'impact à moyen terme de cette structuration croissante de ces PMI. En se structurant pour mieux répondre aux exigences de leurs partenaires européens, ces PMI ne risquent-elles pas de perdre l'un de leurs atouts organisationnels que constitue leur flexibilité ?

Notes :

[1] La présente recherche s'intègre à un programme plus vaste qui porte sur l'impact des stratégies de partenariat entre donneurs d'ordres français et entreprises marocaines sur les pratiques de GRH et d'organisation. Elle est menée dans le cadre d'une action intégrée franco-marocaine soutenue par le Ministère des Affaires Etrangères. A ce programme sont associés des chercheurs français auteurs de l'article et des collègues de l'université Cadi Ayyad de Marrakech.

8. Bibliographie :

- BLANCHOT, F. (1997), "Les accords inter-firmes et concepts associés : une grille de lecture en terme d'interpénétration organisationnelle ", AIMS, juin 1997.
- BLAU, P.M. (1970), "A formal theory of differentiation in organizations ", American sociological review , vol.35, n°2, pp.201-218
- CHANDLER A.D. (1989), Stratégie et structures de l'entreprise, Les Editions d'Organisation.
- DESREUMAUX, A. (1992), Structures d'entreprises, Vuibert.
- GARETTE, B. DUSSAUGE, P. (1995), Les stratégies d'alliance, Les Editions d'Organisations.

- GHERZOULI, K. (1997), “ Les conditions de réussite de la coopération euro-maghrébine ”, Revue Française de Gestion, pp. 118-134, juin-juillet-août.
- GUILLOUX, V. (1997), “Human resource management integration and industrial collaborative relations : the case of moroccan subcontractors and french oems ”, (avec F. LAVAL & M. KALIKA), British Academy of management - London Business School, septembre 1997.
- INGHAM, M. (1994) “ L'apprentissage organisationnel dans les coopérations ”, Revue Française de Gestion, janvier-février 1994, pp. 105,121.
- JULIEN, P.A. & MARCHESNAY M. (1987), La petite entreprise, Vuibert.
- KOENIG, G. (1996), Management stratégique, paradoxes, interactions et apprentissages, Nathan.
- LAVAL, F. (1997), “L'intégration de la gestion des ressources humaines dans les relations de partenariat industriel : le cas des entreprises sous-traitantes marocaines et des donneurs d'ordres français”, (avec V. GUILLOUX & M. KALIKA), Actes du Congrès de l'A.G.R.H.- H.E.C. Montréal, septembre 1997.
- LAWRENCE P. LORSCH J. (1989) Adapter les structures de l'entreprise, Les Editions d'Organisation.
- KALIKA, M. (1995), Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performance, Economica.
- MINTZBERG, H. (1982), Structure et dynamique des organisations, Les Editions d'Organisation.
- PUGH D.S. & HICKSON D.J. (1976), Organizational structure in its context, Saxon House.
- RING P. & VAN de VEN A.H. (1994), “ Developmental processes of cooperative interorganizational relationships ”, Academy of Management Review, vol. 19, n°1 pp99-118.
- VAN de VEN A.H. (1976), “A framework for organizational assessment ”, Academy of management review, january, pp. 69-70.
- WILLIAMSON, O.E. (1994), Les institutions de l'économie, InterEditions.