

**Structuration et perception de l'environnement interorganisationnel et concurrentiel :
le cas des entreprises sous-traitantes marocaines.
Véronique GUILLOUX, Michel KALIKA, Florence LAVAL**

Résumé : La structuration des entreprises sous-traitantes est considérée comme un facteur facilitant leur insertion dans l'environnement interorganisationnel et concurrentiel. En effet, le développement d'une structure interne est fréquemment associé à une meilleure organisation et à une capacité plus importante à nouer des relations avec d'autres entreprises, souvent plus grandes. La présente étude qui repose sur une enquête par interview menée dans 179 entreprises sous-traitantes précise les relations qui existent entre la structuration des entreprises d'une part, et d'autre part, la perception, par leurs dirigeants, de l'environnement interorganisationnel et concurrentiel. Les résultats empiriques montrent que la structuration forte des entreprises est associée à un degré de perception faible des menaces de l'environnement.

Mots - clés : sous-traitance, structure, perception, environnement interorganisationnel, environnement concurrentiel.

Structuration et perception de l'environnement interorganisationnel et concurrentiel : le cas des entreprises sous-traitantes.

Introduction¹ :

«Non, je ne crains pas l'avenir. Non je ne crains pas les concurrents. Non, je ne crains pas une détérioration de mes relations avec mon donneur d'ordres. Mon entreprise est prête à affronter l'ouverture des marchés au libre échange.» Ainsi s'exprimait le patron d'une entreprise de 500 personnes, du secteur textile marocain, travaillant pour des grands groupes de distribution français. Ces propos faisaient suite à une étude approfondie de l'entreprise qui avait mis en évidence son caractère bien organisé et structuré : certification, travail en juste à temps, formalisation des procédures, organigramme clair, informatisation, personnel formé etc. .

Les propos de ce chef d'entreprise résument la problématique de cet article consacrée à la relation entre structuration de l'entreprise et perception de l'environnement par les dirigeants. La structure existante de l'entreprise n'est-elle pas l'élément déterminant des perceptions que les managers se font de l'environnement ? Cette question de la relation entre environnement et structure, maintes fois abordée par les théoriciens des organisations [Emery & Trist,1964, Burns & Stalker,1961, Lawrence & Lorsch, 1969, Mintzberg, 1982, Weick, 1995, Romelaer, 1996], constitue non seulement un enjeu conceptuel, mais aussi un enjeu managérial et économique considérable.

En effet, l'économie marocaine entre dans une phase charnière de mise à niveau. 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 une intensité concurrentielle accrue et par des exigences organisationnelles nouvelles de la part des donneurs d'ordres internationaux. La perte de clientèle sera sévère pour de nombreux sous-traitants. Un tiers des entreprises serait menacé de disparition. Dans un contexte d'ouverture internationale des marchés où la situation concurrentielle des sous-traitants devient à la fois plus complexe, plus instable et plus menaçante, les pouvoirs publics mettent en place un programme de formation des managers qui constitue une forme d'investissement en structure. De plus, l'intensification des pratiques d'externalisation et de délocalisation de production des entreprises européennes vers des pays tiers, entraîne un développement des relations de sous-traitance et de coopération entre donneurs d'ordres et sous-traitants. De nouvelles relations interorganisationnelles, allant au-delà de la simple relation client-fournisseur se développent. Ces relations possèdent un effet structurant sur l'organisation des entreprises sous-traitantes [Ring & Van de Ven, 1994, Kalika, 1998]. Or, diverses recherches mettent en évidence le rôle important que jouent les structures organisationnelles dans la performance des entreprises [Mintzberg, 1982].

Si pour Max Weber, les formes d'organisation apparaissent à des moments particuliers de l'histoire, il est intéressant de lier la structuration des sous-traitants au regard qu'elles portent sur leur environnement aval et concurrentiel.

La relation entre structure et perception de l'environnement est cependant complexe. La perception de l'environnement peut, en effet, avoir une influence à la fois sur les stratégies des entreprises et sur l'organisation mise en place. La formation des représentations sur ce qui influence l'entreprise constitue un des rôles importants des dirigeants [Romelaer, 1996] ce qui

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.

justifie que l'on s'interroge sur les perceptions de ceux-ci. La question de la façon dont les responsables d'entreprises perçoivent leur environnement se pose donc avec un intérêt croissant.

La problématique de l'influence de la structuration sur la perception de l'environnement mobilise des concepts souvent utilisés dans de nombreux écrits et recherches empiriques. Leur définition et le positionnement théorique sont développés dans les fondements de la recherche. Les objectifs empiriques de l'étude, les hypothèses formulées, la méthodologie, les limites sont présentés dans un deuxième temps. La troisième partie aborde la mesure des variables de structuration et de perception sur l'échantillon d'entreprises. Enfin, les résultats empiriques mis en évidence sont présentés et discutés.

1- Fondements théoriques de la recherche.

Nous nous intéressons ici aux relations qui existent entre la structuration des entreprises et la perception de l'environnement par les dirigeants d'entreprises sous-traitantes. Après avoir défini les concepts, plusieurs cadres d'analyse sont proposés.

1-1 Les concepts retenus.

1.1.1 Structuration. Les recherches sur les structures restent marquées par les références inspirées des travaux de Weber, la standardisation, la formalisation, la centralisation qui ont donné naissance au concept tant débattu de bureaucratie. La notion de bureaucratie doit faire l'objet d'une lecture contingente selon le contexte dans lequel elle est utilisée. Il convient tout d'abord de rappeler qu'historiquement, l'apport de la bureaucratie, au sens de Weber, dans les grandes organisations a constitué une amélioration à leur fonctionnement [Pugh, 1971]. La création de structures internes (formalisation, planification) possède un effet réducteur d'incertitude et de menaces [Galbraith, 1973].

Dans le contexte actuel, le terme de bureaucratie renvoie, à juste titre, dans les grandes entreprises, à une structuration excessive, faite de procédures lourdes et complexes, nuisibles à la réactivité et donc à la performance. D'ailleurs, dans la perspective de la sociologie des organisations [Crozier, 1963], le concept renvoie aux dysfonctionnements des grandes entreprises publiques et administrations.

En revanche, dans un contexte d'entreprises sous-traitantes de petite taille, la structuration interne est un facteur positif d'organisation et de capacité de travail avec des donneurs d'ordres plus importants en taille. Ring & Van de Ven [1992] ont, en effet, montré que les relations de partenariat qui se tissent entre donneurs d'ordres et sous-traitants requièrent un fonds de ressources, notamment organisationnelles, permettant le travail en commun. De plus, les travaux de l'école d'Aston ont empiriquement montré l'influence de la taille de l'entreprise sur la structuration. Enfin, et indépendamment du contexte interorganisationnel de la présente recherche, il faut souligner que dans les entreprises françaises, structuration et performance ont été empiriquement associées dans les entreprises de taille moyenne [Kalika, 1995].

1-1.2 Environnement interorganisationnel et concurrentiel. La notion d'environnement fait l'objet de très nombreuses acceptions.

Les théoriciens de la contingence raisonnent en termes de caractéristiques de l'environnement, en retenant son degré d'instabilité ou de complexité [Duncan, 1971], tandis que les économistes industriels [Porter, 1982] vont privilégier une analyse en termes de composants (fournisseur, clients, concurrents, entrants potentiels).

Dans la perspective de l'I.M.P², le modèle d'interaction entre un fournisseur et un client, se définit entre autres par «l'atmosphère de la relation », c'est-à-dire par le climat, notamment de confiance, de coopération-conflit, de rapports de force, et par l'environnement de la relation. Les dimensions de cet environnement sont «les structures des marchés et des réseaux concernés, leur degré d'internationalisation, la position des acteurs dans la filière, les caractéristiques du système politique et social considéré » [Hakansson, 1982].

Child [1972] limite la construction de l'environnement à la sélection par les décideurs des environnements pertinents pour les fonctions que l'organisation remplit. Sur un plan stratégique, Child [1997] souligne que pour les dirigeants, l'environnement s'analyse en termes de menaces ou d'opportunités.

Dans l'analyse de l'environnement d'entreprises sous-traitantes, les acteurs majeurs sont à l'évidence les donneurs d'ordres et les concurrents susceptibles de prendre ou d'entrer sur les marchés actuels. Ces concurrents sont, du fait de l'ouverture des marchés, situés au plan national ou international. Les théoriciens de la contingence comme les cognitivistes considèrent, pour des raisons différentes, qu'il est préférable de s'intéresser à l'environnement résultant de la perception des dirigeants (l'environnement perçu) plutôt qu'à un environnement réel, contrairement d'ailleurs à ce suggère Mintzberg (1982, p.247). C'est en effet à partir de ses perceptions que le manager prend ses décisions. L'environnement des entreprises sous-traitantes se compose de deux aspects majeurs : d'une part, l'environnement interorganisationnel, fait des relations entre le donneur d'ordres et le sous-traitant et, d'autre part, l'environnement concurrentiel, intégrant les concurrents proches et éloignés de l'entreprise.

1-2 Les relations entre les concepts.

L'environnement des entreprises a fait l'objet de diverses lectures. Selon Smircich & Stubbart [1985] trois conceptions concurrentes de l'environnement peuvent être identifiées et médiatisent la relation structure et environnement.

1-2.1 L'approche objective.

Une conception objective de l'environnement (l'environnement objectif), considéré comme étant indépendant de l'organisation, comme correspondant à une réalité concrète qui s'impose à l'entreprise. Le titre de l'article de Emery & Trist [1964], «la trame causale de l'environnement des organisations » en est révélateur. C'est dans cette perspective que les théories de la contingence se sont situées. En effet, pour ce courant théorique, l'environnement est considéré comme le facteur externe à l'entreprise, déterminant des structures des entreprises [Burns & Stalker 1961, Lawrence & Lorsch, 1969]. Ces auteurs ont montré qu'à un environnement instable sont associées des structures plutôt organiques alors que les structures mécanistes correspondent à des environnements plus stables. De même, la complexité de l'environnement a été reliée à une structuration plus forte de l'entreprise [Khandwalla, 1973]. Les chercheurs ont utilisé pour appréhender l'environnement deux types de mesures : à la fois des approches objectives visant à apprécier les taux d'incertitude et d'instabilité de l'environnement auquel les entreprises sont confrontées et des mesures subjectives reposant sur les perceptions que les dirigeants se font de leur environnement. Outre la facilité méthodologique que présente le recours à des variables de perception des dirigeants, ces mesures ont été justifiées par le fait que ce qui est important pour le chercheur réside non pas dans la réalité de l'environnement, mais dans la perception qu'en ont les dirigeants. Dans cette perspective contingente, l'environnement détermine la structure de

² International Marketing and Purchasing of Industrial Goods.

l'entreprise, la perception de l'environnement étant supposée jouer le rôle de variable intermédiaire. Il est vrai que les théoriciens de la contingence se sont peu intéressés aux processus cognitifs et décisionnels qui expliquent et justifient la relation environnement – structure. Les considérations méthodologiques concernant la théorie de la contingence nous conduisent à une deuxième approche de l'environnement.

1.2.2 L'approche cognitive

Dans une conception cognitive, l'environnement (perçu) existe indépendamment de l'entreprise ; il lui est extérieur et perçu au travers des filtres cognitifs des managers, caractérisés par leur style et leurs capacités cognitives (expertise et apprentissage). Les managers perçoivent de façon biaisée, compte tenu notamment de leur rationalité limitée [Simon], un environnement qui s'impose à l'entreprise. La perception des managers comporte de nombreux biais qui conduisent à une représentation erronée de l'environnement. Laroche et Nioche résumant dans un tableau inspiré des travaux de Schwenk [1994, p.66] sept biais cognitifs ayant une influence sur la perception de l'environnement et sur les décisions stratégiques : ancrage, engagement et escalade, raisonnement par analogie, focalisation sur une solution préférée d'emblée, fausse représentativité, illusion de contrôle, dépréciation des solutions incomplètement décrites. Ces biais cognitifs peuvent être d'origine tant individuelle qu'organisationnelle et être imputables au système d'information ou aux structures existantes.

1.2.3 L'approche constructiviste

Une troisième conception constructiviste de l'environnement (l'environnement créé) nie la séparation classique entre l'entreprise et son environnement et remet en cause à la fois les traditionnelles frontières et les causalités environnement-entreprise fréquemment retenues. Dans cette perspective cognitive l'environnement est considéré comme le double résultat des constructions mentales des managers et de leur action. Dans cette approche, l'organisation est considérée comme un système interprétatif où les managers produisent une interprétation de l'environnement qui les conduit à «enacter» la réalité et à construire du sens [Weick 1995]. Cet auteur précise le sens qu'il donne au terme «sensemaking» en distinguant les sept propriétés qui caractérisent cette perspective [p.17] :

Elle est fondée sur une construction d'identité de l'entreprise, est rétrospective, construite à partir de l'environnement perceptible, sociale, dynamique, déduite d'indications convergentes, guidée par le caractère plausible plutôt que par l'exactitude³. Cette acception de l'environnement est cohérente avec les recherches qui ont établi le lien existant entre l'histoire professionnelle des managers et leurs perceptions de l'environnement [Bunderson & Sutcliffe, 1995].

Ces perspectives quant à l'environnement conduisent à des lectures différentes de la relation entre structure et environnement. Dans un cas, l'environnement existe indépendamment de l'entreprise et ses structures s'adaptent dans une logique contingente. Dans un autre cas, la perception que les managers ont de l'environnement les conduit à prendre des décisions stratégiques et organisationnelles. Enfin, structure et environnement sont supposés construits par les managers.

2- Objectifs de recherche et méthodologie :

³ « 1-Grounded in identity construction. 2-Retrospective. 3-Enactive of sensible environments. 4-Social. 5-Ongoing. 6-Focused on and by extracted cues. 7-Driven by plausibility rather than accuracy . »[WEICK 1995 p.17]

2.1 L'objectif de cette recherche est de mettre en évidence les relations qui existent entre le degré de structuration des entreprises et la perception qu'ont les managers des menaces de l'environnement interorganisationnel et concurrentiel. Le contexte de l'étude, précisé en introduction, nous conduit à poser comme postulat que l'environnement des entreprises sous-traitantes est menaçant.

En l'état de l'avancement de nos recherches sur les relations entre structure et environnement, deux hypothèses sont envisageables

1- la structuration de l'entreprise détermine le degré de perception des menaces de l'environnement. Cette hypothèse est justifiée par plusieurs considérations théoriques :

- La structuration possède un effet réducteur d'incertitude et de menaces (approche de Galbraith).
- L'environnement est perçu par les managers (approche cognitive).
- Le processus d'interaction entre le donneur d'ordres et le sous-traitant est structurant (approche de Ring & Van de Ven)

L'influence de l'organisation sur la perception de l'environnement a fait l'objet de validation empirique. Ainsi, la perception exacte de l'environnement est fonction de facteurs managériaux et organisationnels [Sutcliffe, 1994].

2- le degré de perception des menaces de l'environnement détermine la structuration de l'entreprise. Cette hypothèse est justifiée par plusieurs considérations théoriques :

- L'environnement perçu influe sur la structure (approche contingente).
- La perception des menaces conduit les dirigeants à s'organiser en conséquence (approche de la décision stratégique de Child).

L'accès aux données du terrain ne nous permet pas d'effectuer un choix entre ces deux hypothèses.

Le sens de la relation entre les deux concepts n'est pas a priori précisé. En revanche, nous supposons que la relation entre la structuration et la perception des menaces de l'environnement est négative. Nous supposons en effet qu'à une structuration élevée de l'organisation correspond une perception moindre des menaces de l'environnement et que, inversement, à une perception élevée des menaces de l'environnement correspond une organisation peu structurée.

En conséquence, l'hypothèse de recherche que nous cherchons à vérifier empiriquement s'exprime de la façon suivante :

La structuration de l'entreprise et le degré de perception des menaces de l'environnement sont corrélés négativement.

Le cadre d'analyse peut être schématisé ainsi (tableau n°1).

Tableau n°1 : Le cadre d'analyse

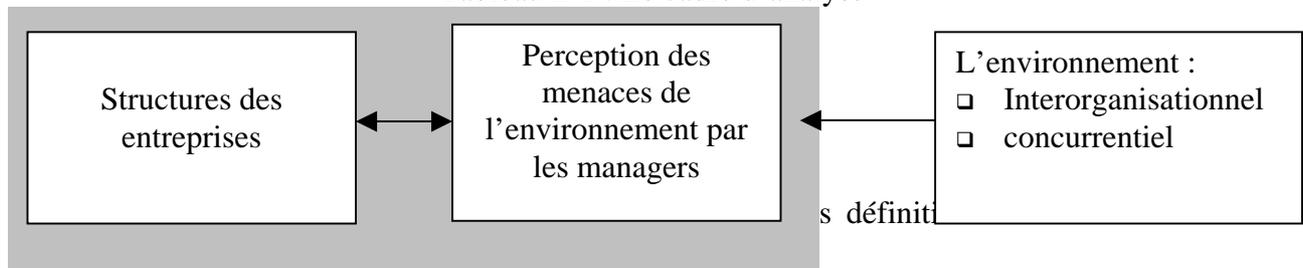
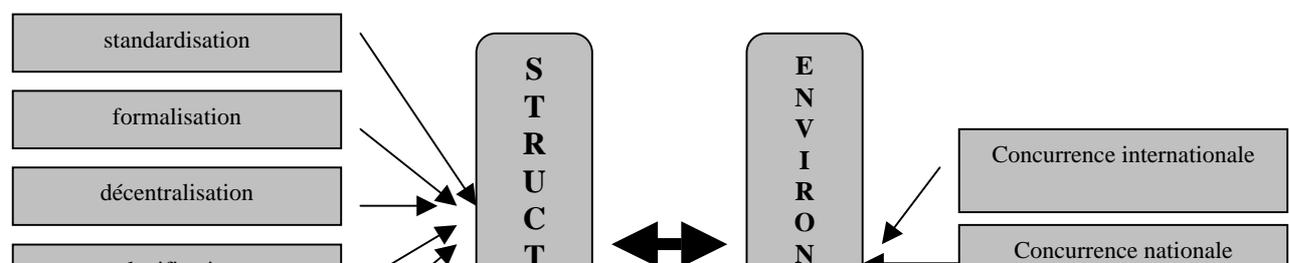


Tableau n°2 : Concepts et variables



Justifier le choix de

Nous ne précisons pas la causalité de la relation entre structuration et perception de l'environnement. Les observations de terrain effectuées montrent en effet que la façon dont les dirigeants perçoivent leur environnement concurrentiel les conduit à prendre des décisions organisationnelles, mais aussi que les structures mises en place influent, à leur tour, sur la lecture de leur environnement

2.3 La méthodologie suivie est hypothético-déductive⁴ et les personnes interrogées dans le cadre des interviews appartenaient à l'équipe de direction des entreprises, ce qui limite (sans les supprimer) les différences cognitives.

Tableau n°3 : personnes interrogées

Directeur, directeur adjoint	43%
DAF, Comptable, Contrôleur	27%
Responsable approvisionnement, production	10%
Service personnel	9%
Administration	7%
Responsable commercial	4%

Peu de recherches empiriques ont été menées dans le cadre de relations d'affaires entre des pays à développement inégal ou sur le thème des relations nord-sud ou Euro-Maghrébines. On note seulement la référence de Gherzouli [1997]. 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.

2.4- Présentation de l'échantillon :

Quatre variables sont précisées : le secteur, la taille, la nature des relations interorganisationnelles et le profil des dirigeants.⁵

2.4.1 Secteurs :

L'échantillon est composé de 179 PMI marocaines réparties dans 4 secteurs. Les différences entre la population de base et l'échantillon obtenu sont limitées et l'on peut considérer que l'échantillon fournit une image satisfaisante de la population des entreprises sous-traitantes marocaines.

⁴ Visites et études de cas de plusieurs entreprises sous-traitantes et de partenaires clients (juillet 96). Constitution d'un échantillon de 250 entreprises sur une population de 824 entreprises sous-traitantes en relation avec des entreprises étrangères. Réalisation de l'enquête (avril 97) et encadrement des 50 enquêteurs par les chercheurs français et marocains sur quatre zones géographiques : Casablanca (80% de l'activité économique du Maroc), Rabat, Marrakech, Agadir. Entretien qualitatif dans 6 entreprises (décembre 98).

⁵ Les données détaillées figurent en annexe.

2.4.2 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.

Les entreprises ayant répondu à l'enquête sont de taille supérieure à 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.

2.3.3 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.

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.

2.5- Limites de l'étude :

La présente étude possède des limites qu'il convient de préciser afin d'en définir l'exacte portée. 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 totale des entreprises. En effet, les taux de réponse des entreprises à des demandes d'enquête subissent traditionnellement deux biais. L'un résulte de la taille des entreprises répondantes, l'autre de la perception de leur situation. En outre, il est fréquent que les entreprises qui ont des problèmes soient moins enclines à ouvrir leur porte à des enquêteurs. Cela explique probablement une sur-représentation parmi les répondants à la fois des entreprises en bonne santé et des entreprises ayant une perception favorable de leur environnement. De plus, il faut noter que les variables liées à la formation des dirigeants, à l'histoire de leur entreprise, à leur propre expérience fonctionnelle, n'ont pas été prises en compte dans la présente étude. Sur le plan du mode d'enquête, la collecte d'informations par interview est sujette aux habituelles limites relevant de ce mode de recueil des données. 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 leur réticence face à ce type de recherche.

3. Les mesures des variables de structuration et de perception de l'environnement.

3.1- Les variables de structure :

3.1.1 Les mesures

A partir d'une étude de la littérature et de diverses études empiriques, sept variables de structure ont été retenues dans la présente investigation : Elles reprennent des attributs structurels des configurations organisationnelles de Mintzberg et sont mesurées à l'aide

d'affirmations, issues de travaux antérieurs, [KALIKA, 1995] associées à des échelles de Likert en 7 points⁶.

- ❑ La standardisation : La standardisation traduit l'existence et l'importance des procédures dans l'organisation. La standardisation de l'activité par des règles et des procédures constitue un moyen de coordination du fonctionnement de l'entreprise. Mintzberg distingue la standardisation par les procédés de travail, par les résultats, par les qualifications et par les normes [MINTZBERG, 1990]. La standardisation a été mesurée par les items O10 à O14. D'un point de vue opérationnel, l'entreprise marocaine peut travailler sur un cahier des charges. La firme française communique alors les caractéristiques techniques de la pièce à fabriquer (fonction, modalités de coûts, type de matière à employer).
- ❑ La formalisation : Alors que la standardisation appréhende l'importance des procédures dans l'organisation du travail, la formalisation s'intéresse plus spécifiquement au caractère écrit des procédures et de la circulation de l'information. La formalisation a été mesurée par les items O15 à O19, O28.
- ❑ La décentralisation : concerne la diffusion du pouvoir de prise de décision. Nous avons sélectionné des items liés à la participation à la prise de décision (O20, O21, O29.). Nous avons retenu une approche à la fois verticale de la décentralisation[Mintzberg, 1982].
- ❑ La planification : La planification de l'activité indique l'existence de stratégies, de mécanismes traduisant la volonté de la direction de la mettre en œuvre. La planification a été évaluée à partir des items O22 à O24 et O30. L'item O 23 traduit l'idée de cohérence et de stratégie délibérée⁷.
- ❑ Le contrôle : Indissociable de la planification, le contrôle vise à vérifier l'adéquation des résultats aux objectifs. Il se traduit par la présence de service de contrôle, de budget, de procédures de contrôle. Le contrôle a été apprécié par les items O25 à O27.
- ❑ Le nombre de niveaux hiérarchiques : Cette variable organisationnelle définit l'allure générale de la structure. Elle renseigne sur la spécialisation verticale du travail et la hauteur de l'organigramme. Elle a été mesurée par une question directe, les nombres 1&2 étant regroupés, ainsi que 5 & plus (O57R).
- ❑ Le degré de spécialisation fonctionnelle : La présence d'une fonction spécialisée dans une organisation est considérée comme un élément de structuration. Mesurée par le nombre de fonctions distinctes présentes dans l'organigramme de l'entreprise, elle renseigne sur la largeur de l'organigramme. Les réponses ont été regroupées en trois classes d'effectifs voisins, de 1 à 7 fonctions, de 8 à 12, plus de 13 (O59NF).

Il faut noter les structures ont été appréhendées dans leur globalité sans tenir compte des spécificités résultant des effets de différenciation fonctionnelle⁸.

3.1.2. La réduction des données de structure :

La réduction des données et la mise en évidence des principales dimensions (appréhendées au travers des variables de structuration collectées) ont été menées à l'aide d'une analyse factorielle en composantes principales⁹.

⁶ Pas du tout d'accord /_1/_2/_3/_4/_5/_6/_7_/tout à fait d'accord, pour O10 à O26.
Simples/_1/_2/_3/_4/_5/_6/_7_/ sophistiquées, pour O27.
Pas du tout important/_1/_2/_3/_4/_5/_6/_7_/très important, pour O29 et O30.

⁷ cf. Mintzberg [1987] « strategy as pattern that is consistency whether intended or not ».

⁸ les contraintes liées à la longueur du questionnaire n'ont pas permis la collecte de données sur ces aspects.

La fiabilité de la cohérence interne des différentes variables de structure a été mesurée par le calcul de l'alpha de Cronbach. Ce coefficient permet de vérifier si les énoncés partagent des notions communes, c'est-à-dire si chaque item présente une cohérence avec l'ensemble des autres énoncés. L'alpha calculé sur les 23 variables est de 0,8936 est considéré comme bon [IGALENS, 1998, p.141].

L'épuration des données collectées se fait à partir de l'observation des corrélations entre les variables puis à l'aide d'une ACP. Pour obtenir une ACP satisfaisante, nous avons examiné les matrices de corrélation inter-items et les communalités afin d'épurer le questionnaire des items non homogènes. A partir d'une première ACP sur les 23 variables de structures, nous avons éliminé les items [IGALENS, 1998, p.159] dont :

- ❑ Les communalités (part de la variance de la variable expliquée par les facteurs retenus) sont inférieures à 0.40.
- ❑ les corrélations avec les autres items ne sont pas significatives ($p < 0.05$)
- ❑ aucune contribution à un axe n'est supérieure à 0.5
- ❑ Les contributions à plusieurs axes sont > 0.3 .

Après cette épuration, nous avons réalisé une seconde ACP sur les items sélectionnés. Les trois premiers axes ont une valeur propre supérieure à 1 et leur variance cumulée représente 63,65%.

Ensuite, nous avons procédé à la sélection des axes factoriels à partir des valeurs propres. Les contributions factorielles des items nous renseignent sur les groupes d'items significatifs pour l'interprétation des composantes principales. Le tableau n°6 présente les valeurs propres (> 1) et les pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux.

Tableau n°4

Facteurs	Valeurs propres	% de Variance	% Cumulé
1	3,957	39,574	39,574
2	1,352	13,522	53,097
3	1,055	10,553	63,649

Méthode d'extraction: Analyse des principaux composants

L'alpha de Cronbach sur les 10 items est égal à 0.8237

Tableau n°5: Qualité de la représentation

	Communalités
O21) Les employés donnent leur avis sur les méthodes de travail (participation à la prise de décision)	,705
O20) Les employés sont intégrés dans les décisions de production (participation à la prise de décision)	,726
O19) Vous gardez une trace écrite de la circulation de l'information (formalisation)	,636
O12) L'organisation du travail est régie par des systèmes d'objectifs (standardisation)	,638
O13) L'organisation du travail est régie par la définition des différents profils de poste (standardisation)	,689
O26) Il existe des services de contrôle dans votre entreprise (contrôle)	,622
O10) L'organisation du travail est régie par des procédures (standardisation)	,564
O14) Des normes, des valeurs sont édictées pour l'ensemble de l'organisation (standardisation)	,660
O29) Participation du personnel aux décisions (participation à la prise de décision)	,553
O30) Caractère prévisionnel des différents domaines de la politique du personnel (planification)	,572

Les contributions des items retenus aux trois facteurs

Tableau n°6 : Contributions factorielles aux facteurs

	Facteurs

⁹ Les observations faisant l'objet de données manquantes ont été exclues des analyses qui suivent.

	1	2	3
O13	,823	,113	-,075
O14	,781	-,186	,136
O12	,764	,104	,002
O10	,686	,090	,075
O20	,092	,839	-,052
O21	,125	,809	-,035
O29	-,116	,570	,397
O19	-,062	,046	,807
O26	,194	-,145	,722
O30	,110	,115	,660

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales
Méthode de rotation: Oblimin avec normalisation de Kaiser¹⁰.

Ce tableau conduit à l'interprétation des trois premières composantes qui restituent près de 64% de la variance.

- Le premier facteur regroupe les items de standardisation (O13,O14,O12,O10),[alpha=,8043].
- Le deuxième facteur regroupe les trois items de participation à la prise de décision (O20,O21,O29) ,[alpha=,7166].
- Le troisième facteur regroupe un item de formalisation (O19, traces écrites), un item de contrôle (O26, service de contrôle) et un item de planification (O30, prévisionnel),[alpha=,6770].

3.1.3. La classification des entreprises par rapport aux variables de structure:

A partir de ces trois axes factoriels de l'A.C.P. une classification des entreprises appliquant la procédure des nuées dynamiques a été effectuée. La composition des classes en fonction des variables de structuration est la suivante:

Tableau n° 7 Les 3 classes d'entreprises sur les variables de structure

Ordonnées du centre de la classe sur les axes	Classe 1	Classe2	Classe 3	
	29%	44%	27%	
1- standardisation	,46699	,39735	-1,14079	F=60,335; p<.000
2- décentralisation	-,96451	,86717	-,39261	F=114,929; p<.000
3- formalisation, contrôle, planification	,16103	,59949	-1,14655	F=70,190; p<.000

La classe 1 regroupe donc des entreprises dotées d'une forte standardisation, et d'une forte centralisation.

La classe 2 associe des entreprises très décentralisées et dotées d'une forte planification et d'un contrôle associé à la standardisation et formalisation. Cette classe regroupe les entreprises très structurées

La classe 3 fédère les entreprises les moins structurées de l'échantillon.

Il faut noter que les qualificatifs "faible, moyen, fort" sont relatifs à l'échantillon et ne sont pas transposables à un autre contexte.

3.2- Les variables de perception de l'environnement.

¹⁰ Une rotation oblique a été privilégiée car nous supposons que les dimensions de structure sont corrélées entre elles .

3.2.1. Les mesures de perception:

L'environnement *business to business* a été envisagé sous deux angles temporels. L'environnement éloigné est daté 2010, correspondant à l'intégration du Maroc dans la zone de libre échange de la CEE. L'environnement proche correspond à une période charnière. Certains items portent en effet sur la concurrence en général tandis que d'autres se focalisent sur la relation entre le fournisseur et son client. Nous retenons l'hypothèse d'évolution de la relation [Ring & Van de Ven, 1994] et l'interrogation se situe dans une perspective dynamique. Six séries d'items ont été utilisées :

- Perception des menaces par rapport aux concurrents internationaux.
- Perception des menaces par rapport aux concurrents nationaux.
- Perception de la nature de la relation avec le 1^{er} client français (relation commerciale simple versus partenariat) dans le passé, actuellement, dans le futur. .
- Perception du rapport de force avec le principal client français (en faveur du donneur d'ordres/équilibré), dans le passé, actuellement, dans le futur.
- Perception de la place de la confiance dans la relation avec le principal client français, dans le passé, actuellement, dans le futur.
- Perception du risque de perdre le principal client français, dans le passé, actuellement, dans le futur.

3.2.2. La réduction des données de perception de l'environnement.

Le coefficient de cohérence interne des 22 items de perception s'élève à 0,7329 et peut être considéré comme satisfaisant.

Comme pour les variables de structure nous avons procédé à une épuration des items à l'aide d'ACP., en retenant les mêmes critères.

Les valeurs propres (>1) et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de l'ACP. figurent dans le tableau 12.

Tableau n° 8

Facteurs	Valeurs propres	% de Variance	% Cumulé
1	5,825	29,123	29,123
2	2,992	14,961	44,084
3	2,330	11,651	55,736
4	1,609	8,047	63,783
5	1,277	6,387	70,170

Après épuration, les résultats portent sur 20 items; l'alpha de Cronbach égal à .7286.

Tableau n°9 : Qualité de la représentation

<i>R17) Menaces sur le plan du potentiel technique par rapport aux concurrents internationaux.</i>	,580
<i>R18) Menaces sur le plan du contrôle qualité par rapport aux concurrents internationaux.</i>	,702
<i>R19) Menaces sur le plan du management par rapport aux concurrents internationaux.</i>	,753
<i>R20) Menaces sur le plan de la R&D par rapport aux concurrents internationaux.</i>	,423
<i>R24) Menaces sur le plan de la R&D par rapport aux concurrents nationaux.</i>	,459
<i>R25) Menaces sur le plan du potentiel humain par rapport aux concurrents nationaux.</i>	,615
<i>R26) Menaces sur le plan du potentiel technique par rapport aux concurrents nationaux.</i>	,486

R27) Menaces sur le plan du contrôle qualité par rapport aux concurrents nationaux.	,674
R28) Menaces sur le plan du management par rapport aux concurrents nationaux.	,625
R46) Relation de partenariat actuel.	,907
R47) Relation de partenariat futur.	,893
R50) Relation équilibrée dans le passé.	,738
R51) Relation se basant sur la confiance	,756
R53) Risque de perte du client dans le passé.	,795
R54) Relation équilibrée actuellement.	,819
R55) Relation se basant sur la confiance actuellement.	,853
R57) Risque de perte du client actuellement.	,812
R58) Relation équilibrée dans le futur.	,708
R59) Relation se basant sur la confiance dans le futur.	,809
R61) Risque de perte du client dans le futur	,629

Tableau n°10: Matrice des composantes

	Contributions factorielles aux facteurs				
	1	2	3	4	5
R19	,867	-,009	-,000	-,020	-,037
R18	,826	,012	-,046	,108	-,081
R27	,778	,239	-,073	-,051	-,054
R25	,721	,291	-,046	-,036	-,083
R28	,718	,326	,046	-,037	-,010
R17	,717	-,085	,016	,040	-,239
R20	,640	-,012	,081	-,056	-,053
R26	620	,265	,027	-,166	-,055
R24	567	,295	,214	-,034	-,060
R57	164	,872	-,105	-,110	,035
R53	176	,860	-,118	-,100	,012
R61	189	,746	-,036	-,097	-,162
R55	,085	-,091	,897	,127	,127
R59	-,104	-,137	,881	-,053	-,007
R51	144	-,004	,832	,100	,181
R54	-,004	-,129	,066	,893	-,017
R50	,088	-,053	-,034	,852	-,037
R58	-,191	-,102	,138	,801	-,002
R46	-,184	-,023	,080	-,065	,928
R47	-,185	-,096	,212	,008	,897

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation: Varimax avec normalisation de Kaiser¹¹.

- Le premier facteur regroupe les items traduisant la perception des menaces provenant des concurrents nationaux et internationaux, sur le plan du contrôle qualité (R27,R18), du management (R19,R28), du potentiel humain (R25), technologique (R17,R26), R&D (R20,R24) [alpha=,8990]. Tous les items sont associés positivement à ce premier facteur, sans distinction entre les menaces émanant des concurrents nationaux ou internationaux et sans distinction sur la nature des menaces. Ce facteur permettra donc d'opposer les entreprises qui se sentent très menacées à court terme à celles qui ne le sont pas.
- Le deuxième facteur associe les items qui traduisent la perception du risque de perte du client (R53, R57,R61), [alpha=,8592].

¹¹ Une rotation varimax a été privilégiée car nous supposons les dimensions indépendantes.

- ❑ Le troisième facteur est constitué par les items traduisant la confiance sur laquelle repose la relation entre le client et le fournisseur (R51,R55,R59)), [alpha=,8515].
- ❑ Le quatrième axe associe les variables de rapport de forces (R50,R54,R58) entre le donneur d'ordres et le sous-traitant [alpha=,8150].
- ❑ Le cinquième axe regroupe les items de perception du caractère partenarial de la relation entre le fournisseur et le client (R46,R47),[alpha=,8837].

La factorisation des données brutes appelle quelques remarques :

- les réponses des entreprises ne se regroupent pas en fonction de la nature de la menace (humaine, technique, etc.). Il y a ou il n'y a pas perception d'une menace globale.
- les réponses des entreprises ne se regroupent pas en fonction des échéances auxquelles les questions étaient posées (passé, présent, futur) mais en fonction de la nature des questions (confiance, relation équilibrée, relation de partenariat).

3.2.3 La classification des entreprises en fonction de leur perception de l'environnement

La procédure de classification par les nuées dynamiques sur les deux premiers axes factoriels¹² a permis de regrouper les entreprises en 3 classes en fonction de l'importance des perceptions des menaces et du risque de perte des clients.

Tableau n° 11 : Les 3 classes d'entreprises sur les variables d'environnement

Ordonnées du centre de la classe sur les axes	Classe 1	Classe2	Classe 3	
	66%	18,3%	15,7%	
1- perception des menaces concurrentielles	-,50991	1,58651	,30205	F=106,645; p<.000
2- perception du risque de perte du client	-,32811	-,44103	1,89987	F=117,656; p<.000

L'analyse des ordonnées des centres de classe sur les deux axes de perception des menaces de l'environnement concurrentiel et de perte de clients permet de caractériser les trois classes d'entreprises.

- La Classe 1, quantitativement la plus importante, représente 66% est de l'échantillon et regroupe les entreprises ayant un score de perception:
 - des menaces de l'environnement concurrentiel les plus faibles ;
 - de risque de perte du client très réduit.

Les entreprises de la classe 1 peuvent être considérées comme se sentant « peu menacées ». Il ne nous appartient pas de juger si l'importance de cette catégorie d'entreprises traduit de l'optimisme ou de l'inconscience face aux turbulences de l'environnement. Nous nous contentons de considérer que ces entreprises se sentent peu menacées.

- La classe 2 représente 18,3% de l'échantillon et se caractérise par une perception:
 - forte des menaces concurrentielles,
 - faible du risque de perte du client.
- La classe 3 avec 15,7% de l'échantillon associe les sous-traitants qui en revanche perçoivent :
 - moyennement les menaces concurrentielles, et
 - fortement le risque de perte du client.

¹² L'intégration des axes 3,4,5 n'a pas fourni de résultats significatifs.

4- Les relations structuration et perception de l'environnement.

4.1 Les corrélations entre les axes de structuration et perception

L'analyse de la corrélation entre les coordonnées factorielles des entreprises sur les axes de structure et de perception permet de tester l'hypothèse d'une relation linéaire entre ces dimensions.

Tableau n°12 : Corrélation de Pearson entre structuration et perception

	Axe 3 - formalisation, planification, contrôle
Axe 1 - perception des menaces environnement concurrentiel	-.350*** (p<.000)
Axe 5 - perception du caractère partenarial de la relation	.371*** (p<.000)
	Axe 2 - décentralisation
Axe 3 - perception de la relation de confiance	-.225* (p<.027)

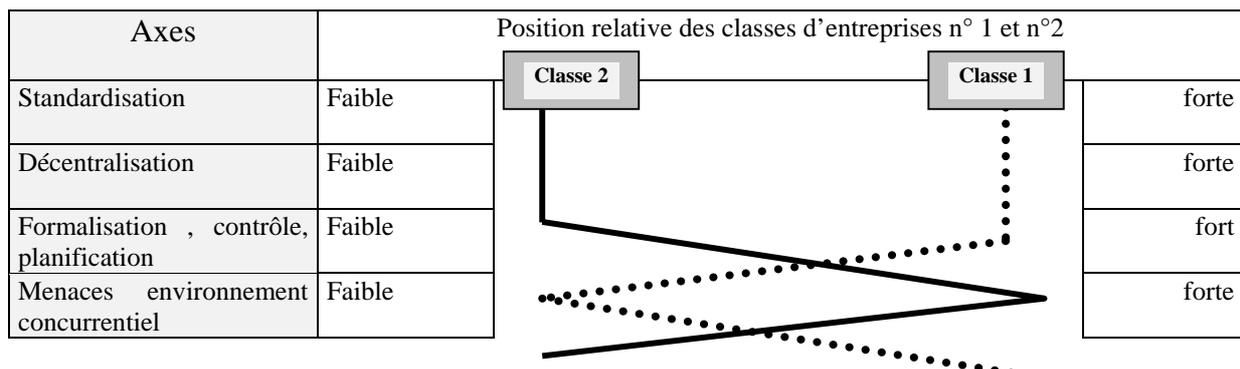
Les corrélations significatives mettent en évidence les trois relations suivantes :

- une relation négative entre formalisation, planification, contrôle et perception des menaces concurrentiels. Cela signifie que plus les entreprises sont structurées moins elles perçoivent les menaces de l'environnement. Et inversement, plus elles se sentent menacées par la concurrence, moins elles sont structurées.
- Une relation positive entre formalisation, planification, contrôle et perception du caractère partenarial de la relation. Cela signifie que plus les entreprises sont structurées plus elles perçoivent leur relation avec le donneur d'ordres comme étant intense et située dans la pérennité et l'interdépendance.
- Une relation négative, moins significative, entre décentralisation et confiance. Plus la centralisation est forte, plus le dirigeant a estimé que la relation était marquée par la confiance, plutôt que par un contrat rédigé.

4.2. Classification des entreprises en termes de perception des menaces et de structuration.

Une classification par les nuées dynamiques, réalisée à partir des coordonnées des entreprises sur les axes des ACP (sur les variables de structuration et de perception) permet de distinguer deux classes d'entreprises, dont le profil est représenté à partir de la position des centres de classes sur les axes significatifs.

Tableau n° 13 : Représentation des classes d'entreprises sur les axes de structure et d'environnement.



Relation	Commerciale	partenariale
----------	-------------	--------------

Les deux classes ont des caractéristiques opposées :

- La classe 2, compte 69% des entreprises répondantes, à forte structuration et à perception faible des menaces concurrentielles et interorganisationnelles (relation perçue comme étant partenariale).
- La classe 1, dénombre 31% des entreprises, à structuration faible, percevant fortement les menaces concurrentielles et situant la relation interorganisationnelle sur le strict plan de l'échange commercial.

Ces résultats mettent en évidence la relation observée précédemment entre importance de la structuration et perception des menaces de l'environnement. A une forte structuration interne des entreprises correspond une perception faible des menaces de l'environnement.

5-Conclusion :

L'objectif de cette étude est de mettre en évidence les relations empiriques entre structuration des entreprises et perception de l'environnement. En effet, de nombreuses approches ont souligné les relations existant entre structure et environnement. Certaines, ont privilégié une relation contingente de l'environnement sur la structure, tandis que d'autres ont mis l'accent sur la construction de l'environnement à partir des perceptions des managers.

Les résultats obtenus sur un échantillon de 179 entreprises sous-traitantes, à partir d'enquêtes par interview, montrent une relation inverse entre le degré de structuration des entreprises et leur perception des menaces de l'environnement. Il apparaît en effet, que, plus les entreprises sont fortement structurées, en termes de standardisation, de formalisation, de planification, moins elles se considèrent menacées par l'environnement. Inversement, les entreprises qui se sentent plus vulnérables possèdent des structures internes moins développées.

Au-delà du constat de cette relation, structuration-perception, mise en relief par les différents traitements statistiques, se pose la question des explications possibles.

La présence de structures développées peut résulter d'une volonté managériale des entreprises de se pourvoir de capacités d'affronter les défis de l'environnement. Se dotant d'une organisation, elles réduisent ainsi leur crainte quant aux menaces d'une concurrence plus vive. Elles se sentent mieux armées pour affronter un environnement plus instable et plus complexe. En ce sens la structure jouerait un rôle de réducteur d'incertitude. C'est là une vue optimiste de la relation structuration-perception.

La présence de structuration forte peut s'expliquer par le fait que l'entreprise sous-traitante est dans une relation forte de partenariat avec son donneur d'ordres et que ce partenariat possède une double influence :

- à la fois sur la structure dans la mesure où nous avons préalablement montré que plus le partenariat est fort, plus le transfert d'organisation et de structuration du donneur d'ordres au sous-traitant est notable ; La structuration via la standardisation via les normes type ISO [Baudry 1994], la certification [Berny, Peyrat 1995] conduirait à une confiance ex-ante, permettrait de satisfaire les clients français et réduirait le risque réel de perte de clientèle. Le sous-traitant répondrait alors plus aux attentes du donneur d'ordres pour sortir d'une situation qu'il considère incertaine. Ce mimétisme vis-à-vis des pays développés (certification, normalisation..) peut être rapproché de la théorie des conventions [Gomez]. Certains auteurs vont plus loin que dans l'apport des relations interorganisationnelles en analysant le processus d'apprentissage organisationnel

[Laroche et Nioche, 1998]. Les partenariats franco-marocains permettraient aux acteurs du pays tiers d'apprendre en se structurant.

- mais aussi sur la perception que le sous-traitant peut avoir des menaces de l'environnement. En effet, une relation de partenariat peut être source de réduction des menaces environnementales puisqu'elle inscrit l'entreprise dans une relation qui apparaît pérenne.

Il faut enfin noter que les perceptions que les managers ont de leur environnement ne sont pas stables, qu'elles évoluent dans le temps et qu'elles sont également susceptibles d'être façonnées par les actions de communication des pouvoirs publics et des organisations professionnelles. Si l'on se situe en effet dans le contexte de l'étude, on peut être surpris par l'importance du groupe des entreprises qui sont apparues dans nos analyses comme étant à la fois fortement structurées et comme ne percevant que peu le caractère menaçant de l'environnement. On peut se demander si le discours des pouvoirs publics qui exhorte les entreprises à investir (en franchise d'impôts) dans la formation afin « de se mettre à niveau » dans la perspective de l'entrée dans la zone de libre échange, est véritablement reçu par les entreprises. Soit elles manifestent une préférence pour le présent et une capacité d'anticipation réduite de leur avenir. Soit elles possèdent une confiance dans leur capacité d'adaptation aux changements annoncés de l'environnement.

Dans tous les cas, il faut souligner que la validité de la distinction conceptuelle entre l'entreprise et son environnement est une nouvelle fois posée. L'environnement des entreprises n'existe qu'au travers des perceptions, jusqu'au moment où elles sont confrontées à des réalités nouvelles qui leur rappellent que l'environnement a véritablement changé et qu'elles n'y sont plus adaptées.

On peut conclure à l'importance de la qualité de la perception des dirigeants. Si elle est déficiente, elle peut conduire à une simplification excessive de la complexité de l'environnement, à des imprécisions, à de la superstition ou à des perceptions désuètes. Cela explique que toutes les entreprises n'évoluent pas de façon uniforme, à la différence de ce que suggèrent les théories de l'écologie des populations.

Bibliographie

- ANTAL, A.B., DIERKES M., HÄHNER K. (1997), « Business perception of contextual changes, sources and impediments to organizational learning », Business & Society, Vol 36, N°4, Decenber, pp387-407.
- BAUDRY B. (1994), « De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance », Sociologie du Travail, N°1 p43-61
- BERNY L., PEYRAT O. (1995), « La certification d'entreprise : vrais enjeux et faux débats », Revue Française de Gestion, nov-Dec p99-104
- 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.
- BOUCHIKI A. (1990), « Structuration des organisations », Economica
- BUNDERSON, J.S., SUTCLIFFE, K.M. (1995), « Work history and selective perception : fine-tuning what we know. Academy of Management Journal, pp459-463
- BURNS T., STALKER J.M. (1961), The management of innovation, Tavistock.
- CHANDLER A.D. (1989), Stratégie et structures de l'entreprise, Les Editions d'Organisation.
- CHILD, J. (1972), « Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice », Sociology, 6, pp.1-22.
- CHILD, J. (1997), « Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment : retrospect and prospect. », Organization Studies, 18/1, pp.43-76.
- CROZIER, M. (1963), « Le phénomène bureaucratique » Le seuil
- DESREUMAUX, A. (1992), Structures d'entreprises, Vuibert.

- DESREUMAUX A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Janv-Fev p86-108
- DESREUMAUX A. (1997), Structures de l'entreprise, Encyclopédie de Gestion, Economica (2^{ème} ed.) pp.3147-3173
- DESREUMAUX, A. (1999), Théorie des organisations, Editions Management Société.
- DUNCAN, R.B., (1971), « Characteristic of organizational environment and perceived environmental uncertainty. », *Administrative Sciences Quarterly*, vol.17, pp.313-327
- EMERY F.E., TRIST E.L. (1964), « La trame causale de l'environnement des organisations », *Sociologie du Travail*, octobre-décembre.
- FRIEDBERG E. (1997), Le pouvoir et la règle, 2^{ème} ed Seuil.
- GALBRAITH J.R., (1973), Designing complex organizations, Addison Wesley.
- GARETTE, B. DUSSAUGE, P. (1995), Les stratégies d'alliance, Les Editions d'Organisations.
- GOMEZ P-Y (1994), Qualité et théorie des conventions, Economica.
- GUERZOULI, K. (1997), « Différences de comportements et réciprocités d'intérêts dans le partenariat entre entreprises de pays à développement inégal », PME Internationale, N°1 vol10p73-102
- GHERZOULI, K. (1997), « Les conditions de réussite de la coopération euro-maghrébine », Revue Française de Gestion, pp. 118-134, juin-juillet-août.
- GLAISTER, K., THWAITES, D. (1993), « Managerial perception and organizational strategy », Journal of General Management, Vol. 18 N°4, pp. 15-33.
- GUILLOUX, V. (1997), « Human resource management integration and industrial collaborative relations : the case of moroccan subcontractors and french oems », (en coll.) British Academy of management - London Business School, septembre 1997.
- GUILLOUX, V. (1999), « Systèmes d'information stratégiques et apprentissage inter organisationnel », L'Harmattan.
- IGALENS, J., ROUSSEL P., (1998), Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, Economica.
- INGHAM, M. (1994) « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », Revue Française de Gestion, janvier-février, pp. 105,121.
- JULIEN, P.A. & MARCHESNAY M. (1987), La petite entreprise, Vuibert.
- KALIKA, M. (1995), Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performance, Economica.
- KALIKA, M. (1998), Structuration des entreprises et relations d'affaires internationales, (en coll.), *Sciences de Gestion*, tome XXXII, n°8-9, pp. 517,535.
- KALIKA, M. (2002), Les défis du management, 15 réflexions sur l'action managériale dans un environnement turbulent, Editions Liaisons, (Coord.)
- KHANDWALLA, P.N. (1977), The design of organizations, Harcourt Brace.
- KOENIG, G. (1996), Management stratégique, paradoxes, interactions et apprentissages, Nathan.
- LAROCHE, H., NIOCHE, J.P., « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1994, pp. 64,78.
- LAROCHE, H., NIOCHE, J.P. (1998), Configuration inter-organisationnelle et apprentissage dans Repenser la stratégie, fondements et perspectives, Vuibert.
- LAURIOL J. (1998), La décision stratégique en action, une perspective socio-cognitive, L'Harmattan.
- 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 », (en coll.), Actes du Congrès de l'A.G.R.H.- H.E.C. Montréal, septembre 1997.
- LAVAL, F. (1998), « La GRH face à globalisation: le cas des relations client-fournisseur franco-marocain », (en coll.), Actes du Congrès de l'A.G.R.H.- Versailles St-Quentin-en-Yvelines, novembre 1997.
- LAWRENCE P. LORSCH J. (1969) Adapter les structures de l'entreprise, Les Editions d'Organisation.
- MINTZBERG, H. (1982), Structure et dynamique des organisations, Les Editions d'Organisation.
- MINTZBERG H (1987), « The strategy concept : five Ps (plan, ploy, position, pattern, perspective) for strategy » *California Management Review*, Fall p11-24
- MINTZBERG, H. (1990), Le management, voyage au centre des organisations, Les Editions d'Organisation.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. (1999), Safari en pays stratégie, Village Mondial.
- PORTER, M., (1982), Choix stratégiques et concurrence, Economica.
- PUGH, D.S., (1971), Organization theory, Penguin Books.
- PUGH, D.S. & HICKSON D.J. (1976), Organizational structure in its context, Saxon House.

- RING, P. & VAN de VEN, A.H. (1992), « Structuring cooperative relationships between organizations », *Strategic Management Journal*, 13, 1992.
- RING, P. & VAN de VEN, A.H. (1994), “ Developmental processes of cooperative interorganizational relationships ”, *Academy of Management Review*, vol. 19, n°1 pp99-118.
- ROJOT J. (1997), « Théorie des organisations », , *Encyclopédie de Gestion, Economica* (2^{ème} ed.) p3337-3370
- ROMELAER P. (1996), Rôles des dirigeants et structures des entreprises, *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1996, pp. 65-75.
- SIMON, H. A. (1983), *Administration et processus de décision*, Economica,
- SMIRCICH L. & STUBBART C. (1985), « Strategic management in an enacted world », *Academy of Management Review*, vol. 10, n°4 pp724-736.
- SUTCLIFFE, K.M. (1994), « What executives notice : accurate perceptions in top management teams », *Academy of Management Journal*, Vol. 37, N°5, pp.1360-1378.
- VAN de VEN A.H. (1976), “A framework for organizational assessment ”, *Academy of management review*, january, pp. 69-70.
- WANG P., CHAN P.S. (1995), « Top management perception of strategic information processing in a turbulent environment », *Leadership & Organization Developpement Journal*, Vol. 16 N°7, pp.33-43.
- WEICK K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage Publications.
- WILLIAMSON, O.E. (1994), *Les institutions de l'économie*, InterEditions.

Annexe n° 1 : Echantillon

Tableau n°14 : 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

Tableau n°15 : Effectifs moyens des entreprises de l'échantillon par secteur

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

Tableau n°16 : Nature des relations d'affaires entre partenaires

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

Annexe n°2 : Questionnaire

Tableau n°17 : Les 23 items de mesure de la structure

- | |
|--|
| <p>O10) L'organisation du travail est régie par des procédures ?</p> <p>O11) L'organisation du travail est régie par des cahiers des charges ?</p> <p>O12) L'organisation du travail est régie par des systèmes d'objectifs ?</p> <p>O13) L'organisation du travail est régie par la définition des différents profils de poste ?</p> <p>O14) Des normes, des valeurs sont édictées pour l'ensemble de l'organisation ?</p> <p>O15) Il existe un organigramme précis de l'entreprise ?</p> <p>O16) Il existe des fiches de fonction dans l'entreprise ?</p> <p>O17) Il existe des manuels de procédures dans l'entreprise ?</p> <p>O18) Il est régulièrement réalisé des exposés écrits des différentes politiques de l'entreprise ?</p> <p>O19) Vous gardez une trace écrite de la circulation de l'information ?</p> <p>O20) Les employés sont intégrés dans les décisions de production ?</p> <p>O21) Les employés donnent leur avis sur les méthodes de travail ?</p> <p>O22) L'activité de l'entreprise est planifiée ?</p> <p>O23) La stratégie définie il y a plusieurs années guide aujourd'hui votre entreprise ?</p> |
|--|

O24) Il existe une ligne directrice dans vos actions ?
 O25) Votre entreprise est une adepte de la gestion par budget ?
 O26) Il existe des services de contrôle dans votre entreprise ?
 O27) Vos procédures de contrôle dans votre entreprise sont ?
 O28) Avez-vous des pratiques formalisées de description des postes ? proche de o
 O29) Participation du personnel aux décisions (cercles de qualité, groupes de travail) ? proche de o20et 021
 O30) Caractère prévisionnel des différents domaines de politique du personnel ?
 O57R) Nombre de niveaux hiérarchiques
 O55NF) Degré de spécialisation fonctionnelle

Tableau n°18 : Les items d'environnement

Au yeux des clients français et par rapport à des concurrents internationaux,
 R16) Vous apparaissez sur le plan du potentiel humain comme
 Pas du tout menacé à court terme /_1/_2/_3/_4/_5/_6/_7_/ très menacés à court terme;
 R17) Vous apparaissez sur le plan du potentiel technique comme ...
 R18) Vous apparaissez sur le plan du contrôle qualité comme ...
 R19) Vous apparaissez sur le plan du management comme ...
 R20) Vous apparaissez sur le plan de la R&D comme ...
 Par rapport à vos concurrents marocains et dans la perspective de la zone de libre échange (année 2010),
 R24) Vous apparaissez sur le plan de la R&D comme ...
 Pas du tout menacé à court terme /_1/_2/_3/_4/_5/_6/_7_/ très menacés à court terme;
 R25) Vous apparaissez sur le plan du potentiel humain comme...
 R26) Vous apparaissez sur le plan du potentiel technique comme...
 R27) Vous apparaissez sur le plan du contrôle qualité comme ...
 R28) Vous apparaissez sur le plan du management comme ...
 R46) Comment situez-vous votre relation actuelle avec votre 1er client français?
 Relation commerciale simple /_1/_2/_3/_4/_5/_6/_7_/Partenariat intense.
 R47) A votre avis, comment évoluera votre relation avec votre 1er client français?
 Relation commerciale simple /_1/_2/_3/_4/_5/_6/_7_/Partenariat intense.
 R48) A posteriori, par quel type de relation a démarré votre relation avec votre 1er client français? Relation commerciale
 simple /_1/_2/_3/_4/_5/_6/_7_/Partenariat intense.
 Quelle était la nature des contacts avec votre principal client français au début de votre relation?
 R50) Rapport de force en faveur du donneur d'ordres /_1/_2/_3/_4/_5/_6/_7_/Négociation équilibrée.
 R51) Relation se basant sur la rédaction d'un contrat /_1/_2/_3/_4/_5/_6/_7_/La confiance.
 R53) Tendance à la fidélisation/_1/_2/_3/_4/_5/_6/_7_/Tendance à la perte.
 Quelle était la nature actuelle des contacts avec votre principal client français?
 R54) Rapport de force en faveur du donneur d'ordres /_1/_2/_3/_4/_5/_6/_7_/Négociation équilibrée.
 R55) Relation se basant sur la rédaction d'un contrat /_1/_2/_3/_4/_5/_6/_7_/La confiance.
 R57) Tendance à la fidélisation/_1/_2/_3/_4/_5/_6/_7_/Tendance à la perte.
 Quelle sera la nature des contacts avec votre principal client français à l'horizon 2010?
 R58) Rapport de force en faveur du donneur d'ordres /_1/_2/_3/_4/_5/_6/_7_/Négociation équilibrée.
 R59) Relation se basant sur la rédaction d'un contrat /_1/_2/_3/_4/_5/_6/_7_/La confiance.
 R61) Tendance à la fidélisation/_1/_2/_3/_4/_5/_6/_7_/Tendance à la perte.