



**HAL**  
open science

# Rôle de la dynamique de l'innovation dans l'optimisation de la relation de sous-traitance. Cas de l'industrie textile habillement tunisienne.

Molka Mrabet Ernez

## ► To cite this version:

Molka Mrabet Ernez. Rôle de la dynamique de l'innovation dans l'optimisation de la relation de sous-traitance. Cas de l'industrie textile habillement tunisienne.. Gestion et management. Université Paris-Est, 2011. Français. NNT : 2011PEST3005 . tel-00630971

**HAL Id: tel-00630971**

**<https://theses.hal.science/tel-00630971>**

Submitted on 11 Oct 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**UNIVERSITÉ PARIS-EST MARNE LA VALLÉE**  
**ORGANISATION, MARCHES, INSTITUTIONS (OMI)**

**THESE DE DOCTORAT**  
**EN SCIENCES DE GESTION**

Présentée et soutenue publiquement par

**Molka ERNEZ**

**RÔLE DE LA DYNAMIQUE DE**  
**L'INNOVATION DANS L'OPTIMISATION**  
**DE LA RELATION DE SOUS-TRAITANCE:**  
*Cas de l'industrie textile-habillement tunisienne*

**DIRECTEURS DE RECHERCHE**

M. **Emmanuel OKAMBA**, Maître de Conférences en Sciences de Gestion,

M. **Sylvain ZEGHNI**, Maître de Conférences en Sciences Economiques.

**Soutenu le 27 Juin 2011**

**JURY**

M. **Faouzi BENSEBAA**, Professeur à l'Université de Reims ..... Président

M. **Luc MARCO**, Professeur à l'Université Paris XIII ..... Rapporteur

Mme. **Oifa ZERIBI**, Professeur, IHEC de Tunis Carthage ..... Rapporteur

M. **Emmanuel OKAMBA**, Maître de Conférences à l'Université Paris Est..... Directeur

M. **Sylvain ZEGHNI**, Maître de Conférences à l'Université Paris Est ..... Co-directeur

## **RÔLE DE LA DYNAMIQUE DE L'INNOVATION DANS L'OPTIMISATION DE LA RELATION DE SOUS-TRAITANCE:**

*Cas de l'industrie textile-habillement tunisienne*

**Résumé :** Cette thèse présente un cycle de vie de la relation de sous-traitance innovante, en étudiant la théorie néo-institutionnelle à travers le concept d'innovation partagée. En innovant, le sous-traitant augmente le différentiel d'information, de ressources et de compétences existant entre le donneur d'ordres et le sous-traitant. Le contrôle devient impossible et cède sa place à la confiance. Le sous-traitant gagne en pouvoir de négociation, sa dépendance diminue et celle du donneur d'ordres augmente jusqu'à atteindre une dépendance croisée partenariale. Au-delà du partenariat, le glissement de dépendance peut aboutir au développement du sous-traitant, qui finit par détenir les activités créatrices de valeur. Cette thèse s'intéresse à l'innovation dans le service de sous-traitance dans l'industrie textile habillement tunisienne. Sur un échantillon de 191 sous-traitants tunisiens, elle valide le rôle modérateur de l'innovation des sous-traitants sur la relation asymétrique.

**Mots clés :** Innovation, sous-traitance, coopération, partenariat, industrie textile habillement.

## **ROLE OF INNOVATION IN OPTIMIZING SUBCONTRACTING RELATION:**

*Case of tunisian textile clothing industry*

**Abstract:** This thesis presents a life cycle of innovative subcontracting relation, by studying the neo-institutional theory through the concept of open innovation. By innovating, the subcontractor increases the difference of information, resources and skills existing between the principal and the subcontractor. By becoming impossible, control is replaced by trust. The subcontractor improves his negotiation's power. His dependence decreases and that of the principal increases toward cooperative partnership. Besides partnership, dependence's slide leads to subcontractor's development, which ends up by value-creating activities. This thesis is interested in innovation on subcontracting services, in tunisian textile-clothing industry. Relying on a sample of 191 tunisian subcontractors, it validates the moderator role of subcontractor's innovation on asymmetric relation.

**Key words:** Innovation, subcontracting, cooperation, partnership, textile-clothing industry.

*Laboratoire : Institut de Recherche en Gestion (IRG)- EA-2354*

*Institut d'administration des Entreprises Gustave Eiffel (IAE)*

*Université Paris Est Créteil Val de Marne (UPEC)*

*Place de la Porte des Champs – 4, route de Choisy*

*94010 Créteil*

*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation  
aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être  
considérées comme propres à leur auteur.*

## REMERCIEMENTS

Après un long chemin de recherche, voilà que je ressens enfin la satisfaction d'un objectif accompli. Ce travail de recherche, m'a permis de développer des connaissances et des compétences qui dépassent bien à des égards le cadre solitaire tracé par cette thèse.

Ce travail était l'occasion de connaître plusieurs personnes. Certaines ont influencé directement mes avancements avec intérêt et compréhension, d'autres m'ont encouragée et soutenue moralement.

Je souhaite, d'abord, adresser ma plus sincère gratitude à *mes chers directeurs de recherche : Monsieur Emmanuel OKAMBA et Monsieur Sylvain ZEGHNI* qui, malgré un agenda chargé de lourdes responsabilités, ont su trouver le temps pour me guider dans les méandres de la recherche. La disponibilité de leurs enseignements riches m'a facilité la tâche à bien des égards.

J'ai été impressionnée par leurs directives très avisées qui me remettaient sur le bon chemin aussitôt que je m'égarais dans les sentiers particulièrement sinueux de la recherche.

J'ai été extrêmement touchée par leurs qualités humaines d'écoute, de compréhension et de complaisance. Que ces modestes mots soient témoins de mon infinie reconnaissance et de ma respectueuse admiration.

Je tiens également à exprimer mes vifs remerciements *aux membres du jury des différents séminaires doctoraux* organisés au cours de ces années de recherche, et spécialement *aux membres de jury de pré-soutenance : Madame Amina BECHEUR et Madame Murielle JOUGLEUX* : Leurs remarques, lors de la présoutenance, ont contribué à améliorer ce travail doctoral et à le valoriser. Qu'elles trouvent ici, l'expression de mon extrême gratitude et l'assurance de mon profond respect.

Mon travail de recherche sur le terrain a été énormément facilité par l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (l'UTICA) ; et j'aimerais exprimer mon entière reconnaissance *à tous les membres de cette union*.

Plus particulièrement, je tiens à remercier Monsieur Lazhar Sta (vice président) et Monsieur Taoufik Laaribi (président du bureau régional de l'UTICA à Sousse) pour la confiance et l'intérêt qu'ils ont manifestés à l'égard de mon travail doctoral. Je les remercie pour m'avoir mise en contact avec différents membres de l'UTICA et m'avoir, ainsi, facilité l'accès au

milieu industriel tunisien. Je les remercie également pour leur complaisance et leur enthousiasme lors de chaque rencontre.

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance à *toutes les assistantes de l'UTICA* ; la liste est longue, mais je cite particulièrement Madame Sonia Chaaraoui et Madame Hamida Agroub, pour leurs disponibilités et leurs sympathies.

Je remercie *tous les acteurs de l'industrie textile habillement tunisienne* qui m'ont accordé du temps pour répondre au questionnaire et spécialement ceux avec qui j'ai eu l'occasion de pousser les discussions pour nourrir des connaissances précieuses sur le terrain.

Ma reconnaissance va aussi *aux doctorants de l'IRG*, compagnons de route à l'origine de discussions aussi constructives que chaleureuses.

Mes remerciements seraient inachevés sans témoigner ma profonde reconnaissance à ma très chère famille, qui a toujours été présente pour m'aider et faciliter ma vie de chercheur. Je dédie ce travail et je remercie spécialement :

*Mes parents* à qui je dois ce que j'ai de mieux en moi, qui ont financé ce travail long et périlleux et qui ont cru en moi. Ils n'ont jamais cessé de m'aider, de me motiver et de supporter mes doutes et mes états d'âme. Mon père a joué un rôle important dans mon initiation au terrain de l'industrie textile habillement. Il m'a beaucoup appris sur ce terrain où il exerce depuis plus de vingt ans.

*Ma sœur*, qui m'a soutenu et motivé, et qui, je ne me lasserai jamais de marcher sur ses pas. Ses directives précieuses et son aide dans l'accomplissement de cette thèse comptent beaucoup dans le bon déroulement de cette recherche.

*Mon mari*, qui m'a encouragé sans hésiter à ne jamais abandonner mes recherches. Il a comblé mon bonheur et a participé à m'offrir une stabilité et une patience qui m'ont permis de me concentrer sur mon travail.

Enfin je remercie tous ceux qui m'ont aidé, tant soit peu, à l'élaboration de ce travail doctoral, et que j'ai, par stricte mégarde, oubliés.

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
1. OBJET DE LA RECHERCHE .....	1
2. INTERETS : .....	1
2.1. Intérêts théoriques : .....	2
2.2. Intérêts pratiques : .....	2
3. PROBLEMATIQUE : .....	3
4. PROBLEME DE RECHERCHE : .....	4
5. CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE .....	4
6. HYPOTHESE DE LA RECHERCHE : .....	7
7. METHODOLOGIE ET TERRAIN : .....	7
7.1. Position épistémologique : .....	7
7.2. Le terrain de l'industrie textile habillement tunisienne : .....	8
7.3. Méthodologie empirique : .....	9
7.3.1. Approche qualitative : .....	10
7.3.2. Approche quantitative : .....	11
8. PLAN D'EXECUTION : .....	11
<b>PARTIE 1: ETAT DES LIEUX DE L'INDUSTRIE TEXTILE HABILLEMENT TUNISIENNE.</b>	17
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE .....	18
<b>CHAPITRE 1: CADRES INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL DU SECTEUR TEXTILE HABILLEMENT</b> .....	19
SECTION 1 : HISTORIQUE ET REGLEMENTATION : DU PROTECTIONNISME A LA LIBRE CONCURRENCE .	20
1. Rôle du GATT : .....	20
1.1. Principes du GATT : .....	21
1.2. La Tunisie membre du GATT : .....	22
2. Dérogation de l'industrie textile habillement aux principes du GATT : .....	23
2.1. Le protectionnisme provisoire : .....	23
2.2. Accords régionaux : .....	25
3. Mondialisation et Concurrence : .....	27
3.1. Démantèlement progressif des AMF entre 1995 et 2005 : .....	27
3.2. Adhésion de la Chine à l'OMC en 2001 : .....	28
SECTION 2 : MUTATIONS STRATEGIQUES DE L'OFFRE ET LA DEMANDE EN SOUS-TRAITANCE DANS L'INDUSTRIE TEXTILE HABILLEMENT TUNISIENNE : .....	31
1. La demande en sous-traitance dans l'industrie textile habillement : .....	31
1.1. Apparition de nouveaux donneurs d'ordres-distributeurs : .....	31
1.2. Généralisation de l'externalisation : externaliser pour innover ou mourir : .....	33
1.2.1. Concentration des ressources sur le cœur du métier : .....	34
1.2.2. Recherche de la flexibilité (facteur clé de succès de l'innovation) : .....	35
2. L'offre en sous-traitance de l'industrie textile habillement : .....	36
2.1. Intensification des phénomènes de délocalisation vers les pays en développement : .....	37
2.2. Spécialisation de l'offre de sous-traitance en textile habillement et innovation dans le service de sous-traitance : .....	39

## **CHAPITRE 2: SOUS-TRAITANCE DE L'INDUSTRIE TEXTILE HABILLEMENT TUNISIENNE : DE LA DEPENDANCE AU PARTENARIAT.....41**

SECTION 1 : ANALYSE STRATEGIQUE DE L'INDUSTRIE TUNISIENNE DU TEXTILE HABILLEMENT SELON L'APPROCHE DE PORTER : .....	42
1. Augmenter le pouvoir de négociation : .....	43
2. Exploiter les forces : .....	44
2.1. Proximité des donneurs d'ordres européens : .....	45
2.2. Disponibilité des compétences à bas coût : .....	45
2.3. Compétitivité des coûts de construction de locaux commerciaux : .....	49
2.4. Compétitivité en termes de coûts d'exploitation : .....	51
3. Faiblesses de l'industrie tunisienne de textile habillement : .....	53
4. Changement de positionnement : de la minimisation des coûts vers la concentration : .....	55

SECTION 2 : INDICATEURS ECONOMIQUES DE L'INDUSTRIE TEXTILE HABILLEMENT TUNISIENNE : .....	57
1. Importance de l'industrie textile habillement pour l'économie tunisienne : .....	57
2. Exportations de l'industrie textile-habillement tunisienne : .....	58
3. Investissements dans l'industrie tunisienne du textile habillement : .....	61
3.1. Evolution des investissements dans le secteur textile habillement tunisien entre 1990 et 2010 : .....	62
3.2. Evolution des investissements directs étrangers dans le secteur textile habillement tunisien entre 1995 et 2010 : .....	64
3.3. Forte présence d'entreprises européennes en Tunisie .....	66
4. Importations Européennes en textile habillement : .....	68
5. Augmentation générale des prix d'importation des produits textile habillement : .....	71

SECTION 3 : CYCLE DE VIE DE LA SOUS-TRAITANCE DE L'INDUSTRIE TEXTILE HABILLEMENT TUNISIENNE : .	73
1. Phase 1 : Sous-traitance traditionnelle et dépendance unilatérale des sous-traitants de l'industrie textile habillement tunisienne : .....	74
2. Phase 2 : entre crise et réorganisation : .....	74
2.1. Premier programme triennal de soutien [2005-2007] : de la sous-traitance à la co-traitance : .....	76
2.2. Deuxième programme triennal de soutien [2008-2010] : De la co-traitance au produit fini : .....	78
2.3. Troisième programme de développement [2010-2016] : .....	79
3. Phase 3 : Innovation dans le service de sous-traitance et partenariat : .....	80
3.1. Développement des textiles techniques et fonctionnels innovants : .....	80
3.2. Orientation confirmée des sous-traitants tunisiens vers le produit fini : .....	82
3.3. Des donneurs d'ordres plus exigeants, plus investis et plus coopératifs : .....	83

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE .....	85
--	----

## **PARTIE 2: ANALYSE DE L'ETAT DES LIEUX: LES ENJEUX DE LA STRATEGIE D'INNOVATION DANS L'AMELIORATION DE LA RELATION CONTRACTUELLE DE SOUS-TRAITANCE .....**

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE : .....	88
--	----

## **CHAPITRE 1: STRATEGIE DES ACTEURS : LE ROLE DE L'INNOVATION DANS LA REGULATION DU CONTRAT DE SOUS-TRAITANCE.....89**

SECTION 1 : LES DIMENSIONS DU CONTRAT DE SOUS-TRAITANCE ET SA DYNAMIQUE EN FONCTION DE L'ASYMETRIE D'INFORMATION .....	90
--	----



1. Définitions, concepts et typologies des contrats de sous-traitance : .....	90
1.1. Définitions de la sous-traitance : .....	91
1.2. Concepts et typologies associés à la sous-traitance : .....	92
1.3. Caractéristiques du contrat de sous-traitance : .....	94
2. Fondements du modèle Japonais d'AOKI (1988) de sous-traitance et d'incitation à l'innovation : .....	96
2.1. Détermination du prix de la transaction : .....	96
2.2. Quasi-rente : .....	99
3. Le contrat de sous-traitance selon les fondements de la théorie néo-institutionnelle : .....	101
3.1. Fondements de la théorie néo-institutionnelle : .....	101
3.1.1. Théories du droit de propriété et d'agence : .....	102
3.1.2. Théorie de la convention ou de la dépendance : .....	102
3.1.3. Théorie des coûts de transaction : .....	103
3.1.4. Théorie des ressources et compétences et de la flexibilité : .....	104
3.2. Limites du contrat formel et problèmes liés à la détention de l'information, des ressources et aux comportements des agents : .....	106
3.2.1. Principe de rationalité limitée : .....	107
3.2.2. Comportements opportunistes : .....	108
3.2.3. Incomplétude contractuelle: .....	108
3.2.4. Spécificité des actifs : .....	109
3.2.5. Transfert de ressources et de compétences : .....	110
3.2.6. Effet d'apprentissage : .....	111
3.3. Décision de sous-traitance : .....	111
3.3.1. Propension d'évitement de l'incertitude : .....	112
3.3.2. Sélection adverse et aléa moral : .....	113
4. Gestion de la relation asymétrique : .....	114
4.1. Gestion par le contrôle : .....	115
4.2. Dépendance unilatérale du sous-traitant : .....	117
SECTION 2 : DYNAMIQUE DE L'INNOVATION ET CONVENTION ENTRE LES ACTEURS : .....	122
1. Approche de l'innovation partagée : .....	123
1.1. Définitions et typologies de l'innovation : .....	123
1.2. Approche processuelle de l'innovation partagée : .....	125
1.3. Innovation dans le service de sous-traitance : .....	128
1.3.1. Déterminants de l'innovation dans le service de sous-traitance : .....	129
1.3.2. La performance : un résultat de l'innovation : .....	131
2. Dynamique de l'innovation : .....	132
2.1. Transfert de risque de l'innovation du sous-traitant vers le donneur d'ordres : .....	133
2.2. Une asymétrie d'information de plus en plus élevée : .....	135
2.3. Un différentiel de ressources et compétences de plus en plus élevé : .....	136
3. De l'approche contractuelle vers l'approche relationnelle .....	137
3.1. La convention via les contrats relationnels : .....	137
3.2. Du contrôle à la confiance en fonction de la dynamique de l'innovation .....	138
3.3. L'innovation favorise l'engagement : .....	141
<b>CHAPITRE 2: VERS DES RELATIONS COOPERATIVES ET PARTENARIALES .....</b>	<b>143</b>
SECTION 1 : LA COOPERATION : .....	145
1. Le jeu coopératif : .....	146
1.1. La coopération une dépendance croisée : .....	148
1.2. Rôle de l'innovation dans le développement de la dépendance croisée : .....	150
1.3. La coopération en termes de pratiques organisationnelles : .....	152
1.3.1. Action jointe et tâches en commun: .....	154

1.3.2. Echange de compétences :	155
1.3.3. Partage des risques et résolution des conflits :	156
1.3.4. Investissement spécifique :	157
1.4. L'innovation levier des pratiques organisationnelles de la coopération :	158
2. Partenariat : l'aboutissement d'une coopération optimale :	161
2.1. Définition du partenariat :	163
2.2. Performances du partenariat :	166
2.2.1. Les mesures objectives financières :	166
2.2.2. Analyse de survie ou continuité de la relation :	167
2.2.3. Evaluation de la satisfaction par rapport à la relation :	167
2.3. Les menaces de la stabilité du partenariat dans une stratégie d'innovation :	168
2.3.1. Fragilité de la confiance :	169
2.3.2. Risque de migration des activités critiques :	170
2.3.3. Efficacité du processus d'apprentissage du sous-traitant :	172
3. Développement des sous-traitants :	173
3.1. Migration de la valeur ajoutée du donneur d'ordre vers le sous-traitant :	174
3.2. Dépendance unilatérale du donneur d'ordres :	175
3.3. Réévaluation de la confiance et de l'engagement :	176
SECTION 2. MODELISATIONS DE LA RECHERCHE :	177
1. Modèle d'optimisation de la relation de sous-traitance :	177
1.1. Phase 1 : Dépendance unilatérale des sous-traitants :	179
1.2. Phase 2 : Le développement par la coopération :	180
1.3. Phase 3 : Le partenariat : Un accomplissement du jeu coopératif :	181
1.4. Phase 4 : Dépendance unilatérale des donneurs d'ordres :	181
2. Liens théoriques entre les variables du modèle linéaire :	183
2.1. Explication de la qualité de la relation par le mode de gestion :	183
2.2. Rôle de l'asymétrie d'information et du transfert de ressources et compétences dans l'explication de la qualité de la relation :	186
2.3. Du contrôle à la confiance : une explication linéaire à la dynamique relationnelle :	190
3. Possibilité de l'existence d'un effet modérateur :	192
3.1. Critique du modèle linéaire :	192
3.2. Action de l'innovation sur les problèmes liés à l'asymétrie d'information et aux transferts de ressources et compétences :	193
3.3. Effet modérateur de l'innovation sur les relations du modèle linéaire :	194
4. Modèle conceptuel de la recherche :	195
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	197
<b>PARTIE 3: ANALYSE EMPIRIQUE DU ROLE MODERATEUR DE L'INNOVATION SUR LA RELATION ASYMETRIQUE :</b>	199
INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE .....	200
<b>CHAPITRE 1: INVESTIGATION DU CONTEXTE TUNISIEN .....</b>	201
SECTION 1 : ECHANTILLONNAGE ET METHODE DE RECEUIL DES DONNEES :	202
1. Structure de l'échantillon :	202
1.1. Méthode d'échantillonnage :	202
1.2. Unité d'analyse :	203
1.3. Unité d'échantillonnage :	204

1.4. Caractéristiques du répondant : .....	205
2. Travaux préliminaires dans la rédaction du questionnaire : .....	206
2.1. Traduction du questionnaire : .....	206
2.2. Contraintes relatives au milieu industriel : .....	206
2.3. Pré-test de la rédaction du questionnaire : .....	207
2.4. Echelle de Likert : .....	208
SECTION 2 : OPERATIONALISATION DES VARIABLES : .....	209
1. Opérationnalisation de la variable modératrice : l'innovation dans le service de sous-traitance : .....	209
1.1. Les moyens mis en œuvre pour adopter une orientation innovation : .....	211
1.2. Résultat de l'innovation dans le service de sous-traitance : .....	214
2. Opérationnalisation des variables médiatrices : .....	217
2.1. Echelle « facteurs de relativité » : .....	218
2.2. Opérationnalisation de la coopération : .....	220
2.3. Dépendances unilatérales des parties : .....	222
2.4. Le contrôle et la confiance : .....	223
2.5. Opérationnalisation de l'engagement : .....	225
SECTION 3 : ANALYSES FACTORIELLES EXPLORATOIRES .....	226
1. Dispositif de collecte des données : .....	226
2. Méthodologie de l'analyse exploratoire : .....	227
2.1. Test de sphéricité de Bartlett : .....	227
2.2. Test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) : .....	228
2.3. Etude la matrice des corrélations anti-image (MSA) : .....	228
2.4. Test d'unidimensionnalité de l'échelle : .....	229
2.5. Fiabilité des mesures : l'alpha de Cronbach : .....	230
3. Résultats de l'analyse exploratoire : .....	230
3.1. Analyse exploratoire de l'échelle « facteurs de relativité » .....	231
3.1.1. Application de la 1 <sup>ère</sup> Analyse en Composante Principale : .....	231
3.1.2. Application de la deuxième ACP avec rotation VARIMAX : .....	233
3.1.3. Test de fiabilité : .....	234
3.2. Analyse exploratoire de l'échelle de la coopération : .....	235
3.2.1. Application de la 1 <sup>ère</sup> Analyse en Composante Principale sur la « coopération » : .....	235
3.2.2. Application de la 2 <sup>ème</sup> Analyse en Composante Principale sur la dimension « coopération » : .....	236
3.2.3. Fiabilité de l'échelle de coopération : .....	237
3.3. Analyse exploratoire de la variable innovation dans le service de sous-traitance : .....	238
3.4. Analyse exploratoire de la variable dépendance du sous-traitant : .....	239
3.5. Analyse exploratoire de la variable dépendance du donneur d'ordres : .....	240
3.6. Analyse exploratoire de la variable contrôle : .....	241
3.7. Analyse exploratoire de la variable confiance : .....	242
3.8. Analyse exploratoire de la variable engagement : .....	243
<b>CHAPITRE 2: ANALYSE CONFIRMATOIRE ET DISCUSSION DES RESULTATS .....</b>	<b>244</b>
SECTION 1 : ANALYSE CONFIRMATOIRE : .....	245
1. Methodologie de l'analyse confirmatoire : .....	246
1.1. Dimensionnalité de l'échelle : .....	246
1.2. Test de fiabilité : .....	246
1.2.1. L'alpha de Cronbach .....	247
1.2.2. Le Rho de Joreskog .....	247

1.3. Test de validité :	247
1.3.1. Validité convergente :	248
1.3.2. Validité discriminante :	249
1.4. Qualité d'ajustement du modèle global :	249
2. Analyse confirmatoire des échelles multi-dimensionnelles :	251
2.1. Analyse confirmatoire de l'échelle facteur de relativité :	251
2.1.1. Fiabilité et validité convergente de chacun des trois facteurs de l'échelle « facteurs de relativité » :	251
2.1.2. Validité discriminante de l'échelle « facteurs de relativité » :	252
2.1.3. Qualité d'ajustement du modèle global de l'échelle « facteurs de relativité » :	252
2.2. Analyse confirmatoire de l'échelle « coopération » :	252
2.2.1. Fiabilité et validité convergente des dimensions de l'échelle de « coopération » :	253
2.2.2. Validité discriminante de l'échelle de « coopération » :	253
2.2.3. Qualité d'ajustement du modèle global de l'échelle « coopération » :	254
3. Test des effets médiateurs :	255
3.1. Fiabilité et validité convergente des médiateurs :	256
3.2. Validité discriminante des médiateurs :	257
3.3. Qualité d'ajustement du modèle linéaire :	257
3.4. Significativité des tests de Students :	258
4. Test de l'effet modérateur :	259
4.1. L'analyse multi-groupe de BARON et KENY (1986) :	259
4.2. Constitution des groupes selon la valeur de la médiane :	260
4.3. Test de l'effet modérateur de l'innovation dans le service de sous-traitance :	260
4.3.1. Rôle de l'innovation dans le glissement des dépendances :	261
4.3.2. Rôle de l'innovation dans le développement de la confiance :	263
 SECTION 2 : DISCUSSION DES RESULTATS :	266
1. Interprétation et discussion des résultats de l'analyse confirmatoire :	266
1.1. Discussion de l'effet médiateur :	266
1.2. Discussion de l'effet modérateur :	272
2. Contributions théoriques, managériales et méthodologiques :	274
2.1. Contributions théoriques :	274
2.1.1. Une nouvelle vision de la relation d'agence à travers le concept d'innovation partagée :	275
2.1.2. Intérêt porté à une typologie d'innovation nouvelle : Innovation dans le service de sous-traitance :	275
2.2. Contributions managériales :	276
2.2.1. Contributions pour les sous-traitants :	277
2.2.2. Contributions pour les donneurs d'ordres :	277
2.3. Contributions méthodologiques :	277
2.3.1. Choix de l'outil de mesure de l'innovation dans le service de sous-traitance :	278
2.3.2. Choix de l'outil de mesure de la coopération :	279
3. Limites et voies futures de recherche :	280
3.1. Perspectives prioritaires :	280
3.2. Autres perspectives :	282
 CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE :	283
 <b>CONCLUSION GENERALE</b> :	285
1. OBJET DE LA RECHERCHE :	285
2. PROBLEME DE RECHERCHE :	286
3. HYPOTHESE :	287

4. TERRAIN : .....	287
5. RESULTATS : .....	288
6. PERSPECTIVES DE RECHERCHE : .....	290
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	292
I. OUVRAGES : .....	292
II. REVUES AVEC COMITE DE LECTURE : .....	296
III. AUTRES SOURCES : .....	312
<b>ANNEXES</b> .....	1
ANNEXE N°1: Agreement on Textiles and Clothing (synthèse publiée par l'OMC) .....	2
ANNEXE N°2 : Les géants de la distribution de vêtements en 2003.....	3
ANNEXE N°3 : Les Principales marques fabriquées en Tunisie.....	4
ANNEXE N°4 : Classement des pays à plus forte dépendance vis-à-vis de l'industrie textile et de l'industrie habillement selon la part dans les exportations mondiale de marchandise .....	5
ANNEXE N°5 : Questionnaire final.....	6
ANNEXE N°6 : Définitions des variables.....	10
ANNEXE N°7 : Caractéristiques des entreprises répondantes au questionnaire final : (raison sociale, date d'entrée en production, chiffre d'affaires, exportations et régime d'exportation) : .	13

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Les principes du GATT .....	21
Tableau n°2 : Accords régionaux notifiés à l'OMC en fonction du niveau de développement des pays partenaires : .....	26
Tableau n°3 : La mise en place de l'ATV .....	27
Tableau n°4 : Comparaison (Tunisie et concurrents) en termes de disponibilité de main d'œuvre qualifiée .....	46
Tableau n°5 : Coût de travail dans l'industrie manufacturière de l'Habillement en 2008 en dollar américain incluant les charges sociales : .....	47
Tableau n°6 : comparaison par pays des coûts salariaux annuels pour un ingénieur : .....	48
Tableau n°7 : comparaison des coûts de construction des bâtiments et locaux commerciaux et d'énergie (électricité et gaz naturel) entre onze pays : .....	49
Tableau n°8 : Comparaison des indice de frais de rentabilité et d'exploitation annuels pour une catégorie de produits textile habillement (vêtements professionnel, chemise et pantalon pour homme, polo et vêtements de protection anti feu) .....	51
Tableau n°9 : Les exportations tunisiennes en Million de dinars sur la période [1995-2010] .....	58
Tableau n°10 : Investissement dans les secteurs industriels en Tunisie [1990-2005] : .....	63
Tableau n°11 : Progression des investissements directs étrangers IDE de (l'industrie manufacturière tunisienne, de l'industrie textile habillement et du total des IDE tunisiennes) en Million de Dinars sur la période 1996- 2009: .....	64
Tableau n°12 : Répartition des IDE en 2008.....	65
Tableau n°13 : Nombre des Entreprises étrangères dans le textile habillement et l'emploi qu'elles génèrent : ...	67
Tableau n°14 : Importations Européennes de textile-habillement au huit premiers mois de 2008 et 2009 et valeur et en pourcentage .....	71
Tableau n°15 : Tableau synthétique de l'état des lieux de l'industrie textile habillement tunisienne : .....	86
Tableau n°16 : Définitions des relations de sous-traitance. ....	91
Tableau n°17: Récapitulatif des définitions les plus utilisées de la dépendance unilatérale .....	117
Tableau n°18 : définitions de l'innovation .....	123
Tableau n°19: Points de vue sur l'innovation et typologie des innovations .....	124
Tableau n°20 : Décision et gestion d'une opération d'externalisation .....	141
Tableau n°21 : « les définitions de la coopération » .....	147
Tableau n°22 : Récapitulatif des dimensions organisationnelles utilisées dans l'évaluation de l'intensité du jeu de coopération .....	153
Tableau n°23 : les définitions du partenariat » .....	163
Tableau n°24 : Actifs intangibles et avantage concurrentiel : .....	171
Tableau n°25 : Récapitulatif des hypothèses de la recherche.....	195
Tableau n°26 : Répartition de l'échantillon étudié : (191 entreprises de l'industrie textile habillement) .....	205
Tableau n°27 : les facteurs augmentant le taux de retour de notre questionnaire. ....	207
Tableau n°28 : les résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett de l'échelle « facteurs de relativité ».....	231
Tableau n°29 : L'association des items aux axes selon la matrice des composantes de l'échelle facteurs de relativité.....	232
Tableau n°30 : les résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett de l'échelle facteurs de relativité après rotation VARIMAX : .....	233
Tableau n°31: la matrice des corrélations des « facteurs de relativité » à 14 items .....	234
Tableau n°32: Récapitulatif des coefficients alpha de Cronbach des quatre axes de l'échelle « facteurs de relativité ».....	235
Tableau n°33 : les résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett 1 <sup>ère</sup> ACP de l'échelle de coopération.....	235
Tableau n°34 : les résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett 2 <sup>ème</sup> ACP de l'échelle de coopération.....	236

Tableau n°35 : Matrice des composantes de la « coopération » après rotation Varimax .....	237
Tableau n°36 : Récapitulatif des coefficients alpha de Cronbach des quatre axes de l'échelle de coopération ...	238
Tableau n°37 : les résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett 1 <sup>ère</sup> ACP de l'innovation du sous-traitant .....	238
Tableau n°38 : Matrice des composantes de la variable « Innovation » .....	239
Tableau n°39 : les résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett pour la variable « dépendance du sous-traitant » .....	240
Tableau n°40 : Matrice des composantes de la variable « dépendance du sous-traitant » .....	240
Tableau n°41 : les résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett pour la variable « dépendance du donneur d'ordres ».....	240
Tableau n°42 : Matrice des composantes de la variable « dépendance du donneur d'ordres ».....	241
Tableau n°43 : les résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett pour la variable « contrôle » .....	241
Tableau n°44 : Matrice des composantes de la variable « Contrôle ».....	242
L'analyse exploratoire de la variable confiance indique également des indices satisfaisants telles que indiqués dans le tableau ci-dessous. Les résultats du test de KMO et de Bartlett sont acceptables.....	242
Tableau n°45 : les résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett pour la variable « confiance » .....	242
Tableau n°46 : Matrice des composantes de la variable « confiance » .....	243
Tableau n°47 : les résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett de la variable « engagement » .....	243
Tableau n°48 : Matrice des composantes de la variable « engagement » .....	243
Tableau n°49 : synthèse de la fiabilité et de la validité convergente des « facteurs de relativité » .....	251
Tableau n°50 : la validité discriminante de l'échelle des « facteurs de relativité ».....	252
Tableau n°51 : Résumé des indices de la qualité globale d'ajustement de l'échelle facteurs de relativité: .....	252
Tableau n°52 : synthèse des résultats des tests de fiabilité et de validité convergente des quatre axes de l'échelle de coopération.....	253
Tableau n°53 : La validité discriminante de l'échelle de coopération. ....	254
Tableau n°54 : Les indices de la qualité globale d'ajustement de l'échelle de la coopération. ....	255
Tableau n°55 : Récapitulatif des résultats de fiabilité et de validité convergente des médiateurs de notre modèle .....	256
Tableau n°56 : La validité discriminante des médiateurs.....	257
Tableau n°57 : les indices de la qualité d'ajustement du modèle.....	257
Tableau n°58 : récapitulatif des significativités des tests de Student associés aux relations linéaires : .....	258
Tableau n°59 : Synthèse des résultats des analyses multi-groupes sous AMOS de l'innovation dans le service de sous-traitance sur le lien entre facteurs de relativité et dépendance du sous-traitant .....	262
Tableau n°60 : Synthèse des résultats des analyses multi-groupes sous AMOS de l'innovation dans le service de sous-traitance sur le lien entre facteurs de relativité et dépendance du donneur d'ordres.....	262
Tableau n°61 : Tableau synthétique des résultats des analyses multi – groupes sous AMOS de l'innovation dans le service de sous-traitance sur le lien entre facteurs de relativité et contrôle.....	263
Tableau n°62 : Tableau synthétique des résultats des analyses multi – groupes sous AMOS de l'innovation dans le service de sous-traitance sur le lien entre contrôle et confiance.....	265
Tableau n°63 : tableau synthétique des validations empiriques des hypothèses relatives à l'effet médiateur ....	267
Tableau n°64 : tableau synthétique des validations empiriques des hypothèses relatives à l'effet modérateur ..	273

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : Comparaison (Tunisie et concurrents en termes de disponibilité de main d'œuvre qualifiée : ...	46
Graphique n°2 : Coût de travail dans l'industrie manufacturière de l'Habillement en 2008 en dollar américain incluant les charges sociales : .....	47
Graphique n°3 : comparaison par pays des coûts salariaux annuels pour un ingénieur : .....	48
Graphique n°4 : Comparaison des coûts d'électricité entre onze pays : .....	49
Graphique n°5 : Comparaison des coûts du gaz naturel entre onze pays : .....	50
Graphique n°6 : Comparaison des coûts de construction des bâtiments et locaux commerciaux entre onze pays : .....	50
Graphique n°7 : Comparaison des indice de frais de rentabilité annuels pour les produits textile habillement (vêtements professionnel, chemise et pantalon pour homme, polo et vêtements de protection anti feu) entre onze pays .....	52
Graphique n°8 : Comparaison des indice de frais d'exploitation annuels pour les produits textile habillement (vêtements professionnel, chemise et pantalon pour homme, polo et vêtements de protection anti feu) entre onze pays .....	52
Graphique n°9 : Les exportations tunisiennes de textile habillement en Million de dinars sur la période [1995-2010] .....	58
Graphique n°10 : Evolution mensuelle des exportations tunisienne en Million de dinars pour les années : 2008, 2009 et 2010 .....	59
Graphique n°11 : Evolution mensuelle des exportations de l'industrie textile habillement tunisienne en million de dinars pour les années 2009, 2010 et 2011 .....	60
Graphique n°12 : Principaux clients de la Tunisie, exportations en habillement en millions de dinars pour les années 2008 et 2009 : .....	61
Graphique n°13 : Evolution des investissements, en millions de dinars, dans l'industrie textile habillement tunisienne sur la période [1990-2005] .....	64
Graphique n°14 : Evolution des IDE de l'industrie textile habillement tunisienne sur la période [1996-2009] : ..	65
Graphique n°15 : Evolution du nombre des entreprises étrangères de textile habillement en Tunisie sur la période [1995-2009] .....	67
Graphique n°16 : Evolution des importations européennes de textile habillement en millions d'euros, en provenance de six principaux fournisseurs (Chine, Egypte, UE, Tunisie, Maroc et Turquie) : .....	69
Graphique n°17 : Prix moyens des importations européennes d'habillement en 2009 pour différentes catégories de produits en provenance de la tunisie, Maroc, chine et autres pays .....	72
Graphique n°18 : Prix moyens en euros des importations européennes d'habillement en 2010. ....	72
Graphique n°19: Les freins ou inhibiteurs à une décision d'externalisation : .....	113
Graphique n°20 : « l'impact du pouvoir relatif sur les comportements de négociation » .....	119
Graphique n°21 : Le cycle de vie de la relation de sous-traitance en termes de dépendance et de dynamique de l'innovation selon notre recherche .....	178
Graphique n°22 : Le modèle conceptuel à tester empiriquement : .....	196
Graphique n°23 : Schéma présenté par AMOS 16.0 pour vérifier la validité discriminante : traitement des dimensions de la coopération deux par deux .....	254
Graphique n°24 : échelle de coopération : modèle de second ordre .....	255



## Liste des abréviations

**ALENA** : Accord de libre échange Nord Américain

**AMF** : Accord Multifibres appelé à l'origine « arrangement multifibres », le titre formel est « arrangement concernant le commerce international des textiles ».

**API** : Agence de promotion Industrielle

**ASEAN** : Association Of Southeast Asian Nations

**ATFP** : Agence Tunisienne de Formation Professionnelle

**ATV** : Accord sur les Textiles et le Vêtements

**BCT** : Banque Centrale de Tunisie

**CBI** : Caribbean Basin Initiative

**CTG** : 'The Council of Trade in Goods' ou le Conseil du Commerce des Dentrées

**CEDITH** : Cercle Euro-méditerranéen des Dirigeants Textile Habillement

**CETTEX** : Centre de Textile Technique

**CEPEX** : Centre de Promotion de l'Exportation

**COFIL** : Comité de Pilotage

**FAMEX** : Fond d'accès aux marchés d'exportation

**FMI** : Fond Monétaire International

**FODEC** : Fond de Développement de la Compétitivité

**FOPRODEX** : Fond de Promotion des Exportations

**FTAA** : Free Trade Area for the Americas

**GATT** : Général Agreement on Tarifs and Tarde ou Accord Général sur les Tarifs Douaniers et le Commerce.

**INS** : Institut National des Statistiques

**KMO** : Le test de Kaiser-Meyer-Olkin

**LTA**: Long Term Arrangement.

**MSA** : Measure of Sampling Adequacy ou matrice anti-image

**OMC** : Organisation Mondiale de Commerce

**PAS** : Plan d'ajustement structurel

**R&D** : Recherche et Développement

**SAARC** : South Asian Association For Regional Cooperation

**SESSI** : Service des Études et des Statistiques Industrielle

**STA** : Short Term Arrangement

**TMB** : textile Monitoring Body

**UTICA** : Union Tunisienne de l'industrie du commerce et de l'Artisanat

**WTO** : World Trade Organisation

# INTRODUCTION GENERALE

## 1. OBJET DE LA RECHERCHE

Cette thèse s'intéresse au rôle de la dynamique de l'innovation dans l'optimisation de la relation de sous-traitance, à travers le cas de l'industrie textile habillement tunisienne.

Elle porte sur le management de l'innovation industrielle. Et s'inscrit dans le courant de l'analyse stratégique et managériale de la relation de sous-traitance entre donneur d'ordres et sous-traitant. Elle puise ses fondements dans les littératures du management et du marketing stratégiques et industriels et de l'innovation.

*Cette thèse a pour objet de modéliser la dynamique de l'innovation en tant que levier de la relation d'agence vers le partenariat pour comprendre comment s'élabore et s'équilibre la stratégie des acteurs dans une relation partenariale.*

Elle s'appuie sur l'analyse industrielle de PORTER M., (1986)<sup>1</sup> appliquée au cadre théorique néo-institutionnel, pour monter l'apport de l'innovation à la théorie d'agence et étudier l'asymétrie de la rente informationnelle entre les deux parties. Cette relation est analysée par le modèle pyramidal japonais d'AOKI M., (1988)<sup>2</sup> des coûts de transaction et d'incitation à l'innovation.

D'après la théorie d'agence, le donneur d'ordres tire toujours l'avantage de sa position de décideur pour exercer un pouvoir de négociation qui minimise les coûts de transferts dans une relation de courte durée. A long terme, le sous-traitant qui se spécialise tend à améliorer sa capacité d'innover et tend ainsi à réduire la rente informationnelle du donneur d'ordres à son profit.

## 2. INTERETS :

Plusieurs travaux de recherches récents s'occupent de plus en plus de la dynamique des relations de sous-traitance vers le partenariat et ses changements organisationnels.

Parmi ces travaux nous citons ceux de DUFFY R.S., (2008)<sup>3</sup> et ROY J. et BIGRAS Y., (2000)<sup>4</sup>....

---

<sup>1</sup> PORTER M. (1986) : *l'avantage concurrentiel*, InterEdition, Paris.

<sup>2</sup> AOKI M. (1988): *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

<sup>3</sup> DUFFY R.S. (2008), « Toward a better understanding of partnership attributes: An exploratory analysis of relationship type classification », *Industrial Marketing Management*, Vol.37, pp.228-244.

<sup>4</sup> ROY J. et BIGRAS Y., (2000), « Le partenariat un élément clé de la chaîne logistique », *Les troisièmes rencontres de la recherche en logistique RIRL*, Trois Rivières, Mai 2000.

Dans la continuité de ces courants théoriques, nous avons conçu un modèle d'optimisation de la relation de sous-traitance asymétrique par l'innovation. Notre recherche présente l'originalité d'introduire le facteur « innovation du sous-traitant » dans les relations d'agence. Elle mobilise ainsi, toute la théorie néo-institutionnelle pour donner un nouvel éclairage à la relation d'agence.

L'analyse des effets de l'innovation sur les pratiques traditionnelles d'agence permet de tracer une dynamique relationnelle, d'évaluer l'avènement des relations inter firmes du milieu industriel et d'apporter des recommandations pour maintenir un équilibre relationnel qui permet aux deux parties de réaliser de façon optimale leurs intérêts et motivations.

Le principal intérêt de cette thèse se situe à deux niveaux théorique et pratique :

### **2.1. Intérêts théoriques :**

*D'abord*, cette recherche apporte un nouvel éclairage à la relation d'agence autour du concept d'innovation partagée.

La théorie d'agence a été controversée notamment par KOENIG G., (1998)<sup>5</sup> qui a montré les limites de cette théorie. Notre recherche s'inscrit dans la continuité de ces limites et apporte en plus le rôle de l'innovation en tant que levier de la relation d'agence.

*Ensuite*, cette recherche permet de modéliser la relation de sous-traitance à travers le concept d'innovation partagée. Elle s'inspire du modèle du pouvoir relatif des parties de la relation de DABHOLKAR et al., (1994)<sup>6</sup> ; et d'AOKI M., (1988)<sup>7</sup> sur les relations de sous-traitance des firmes japonaises et d'incitation à l'innovation.

### **2.2. Intérêts pratiques :**

Cette recherche contribue à aider les industriels et les sous-traitants à mieux maîtriser le jeu de coopération dans le développement de la relation industrielle de sous-traitance. Elle présente un outil d'aide aux industriels qui permet d'améliorer la relation d'agence vers le partenariat. Mais également, de trouver l'équilibre relationnel qui satisfait les intérêts des deux parties sans subir le pouvoir de l'autre partie.

---

<sup>5</sup> KOENIG G. (1998), *Les théories de la firme*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris.

<sup>6</sup> DABHOLKAR P.A. et DAYLE I.T. (1994), « Does Customer Satisfaction Predict Postpurchase Intentions? », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol.7, pp.161-171.

<sup>7</sup> AOKI M. (1988), *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

### **3. PROBLEMATIQUE :**

Depuis les années 80, la stratégie d'innovation s'est rapidement développée comme une réponse à l'intensification de la concurrence. Parallèlement, ces années restent marquées par le développement de relations partenariales par substitution à la logique mécaniste des échanges marchands caractéristiques de la sous-traitance traditionnelle.

Comme le souligne ALTHERSON C., (1992, p.155)<sup>8</sup>, « *Le développement du partenariat constitue, au même titre que la suppression des cloisonnements internes aux entreprises, l'un des éléments les plus caractéristiques de la nouvelle période que l'économie s'apprête à vivre* ». Une nouvelle culture de management des relations inter-organisationnelles s'installe. Les donneurs d'ordres réduisent grandement leur portefeuille de sous-traitants pour garder des relations de long terme avec les meilleurs d'entre eux (EGGERT A. et ULAGA W., 2010, p.1346)<sup>9</sup>.

Le lien entre stratégie d'innovation et partenariat a toujours été analysé à travers les motivations et intérêts du donneur d'ordres. En effet, plusieurs auteurs montrent que la coopération ou le partenariat est une forme d'organisation nécessaire à l'émergence d'innovations techniques et de progrès économiques ; car, elle favorise l'accès à l'information sur les nouveaux besoins et sur les nouvelles manières de produire (KUMAR R.S. et SUBRAHMANYA M.H.B., 2010, p.558)<sup>10</sup> ; (MOL M.J. et BIRKINSHAW J., 2009, p.1269)<sup>11</sup>.

L'innovation relève généralement du domaine du donneur d'ordres. L'initiative vient de l'aval ; alors, le partenaire amont apparaît bien souvent comme l'agent dominé et obligé de s'aligner sur les choix du donneur d'ordre. Pourtant, garder le meilleur partenaire revient à reconnaître le sous-traitant stratégique capable de satisfaire les exigences les plus pointues de la demande industrielle innovante.

Le point de vue des sous-traitants est resté jusqu'à actuellement faiblement étudié, ce qui limite fortement ces études. Et l'hypothèse que le développement du partenariat soit lié aux efforts d'innovation du sous-traitant reste alors posée.

Pour dépasser cette vision partielle de ce problème étudié depuis une trentaine d'années, nous avons mené une étude sur les sous-traitants de l'industrie textile habillement

---

<sup>8</sup> ALTHERSON C. (1992) : *De la Sous-Traitance au Partenariat Industriel*, Edition L'Harmattan, Paris.

<sup>9</sup> EGGERT A. et ULAGA W. (2010): « Managing customer share in key supplier relationships », *Industrial Marketing Management*, n°39, pp.1346–1355.

<sup>10</sup> KUMAR R.S., et SUBRAHMANYA M.H.B. (2010): « Influence of subcontracting on innovation and economic performance of SMEs in Indian automobile industry », *Technovation*, vol.30, pp.558-569.

<sup>11</sup> MOL M.J. et BIRKINSHAW J. (2009): « The sources of management innovation: When firms introduce new management practices », *Journal of Business Research*, vol.62, pp.1269–1280.

tunisienne. Cette étude a pour objectif, de montrer le rôle de l'innovation dans le service de sous-traitance dans l'optimisation de la relation contractuelle asymétrique vers le partenariat. L'innovation du sous-traitant en tant que réponse à la concurrence, cache une stratégie de développement qui vise à faire coopérer les donneurs d'ordres opportuns.

#### **4. PROBLEME DE RECHERCHE :**

Une observation du contexte mondialisé indique une croissance simultanée de trois facteurs depuis les années quatre vingt : la concurrence, l'innovation et la coopération. Plus la concurrence s'intensifie, plus les entreprises cherchent la distinction par l'innovation et plus elles coopèrent. Les donneurs d'ordres tendent à se spécialiser dans la distribution et à sous-traiter la production vers le sous-traitant le plus flexible.

Dans cette stratégie industrielle, la finalité est de réduire les coûts de production en s'orientant vers la sous-traitance de spécialité. Les donneurs d'ordres innovants doivent concentrer leurs ressources sur la distribution et ont besoin de plus en plus de flexibilité pour améliorer leur avantage concurrentiel.

Les sous-traitants des pays en développement à bas coûts se spécialisent de plus en plus, en supportant dans un premier temps les frais de l'innovation ; et dans un deuxième temps, en bénéficiant du partage des risques liés à l'innovation avec le donneur d'ordres afin de stabiliser la relation partenariale. Ainsi nous nous demandons donc :

*Comment l'innovation contribue-elle à améliorer la relation industrielle entre le donneur d'ordres et le sous-traitant ?*

#### **5. CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

Face au développement des relations partenariales, la théorie néo-institutionnelle fournit des explications aux motivations qui poussent les donneurs d'ordres à coopérer avec leurs sous-traitants. Ces motivations relèvent de diverses explications : Il s'agit de la réduction des coûts de transactions (WILLIAMSON O.E., 2010)<sup>12</sup>, la gestion de la dépendance envers les sous-traitants (BUCHANAN L., 1992)<sup>13</sup>, la recherche de ressources, de compétences ou de flexibilité inexistantes à l'intérieur de la firme (DONADA C. et

---

<sup>12</sup> WILLIAMSON O.E. (2010): « Transaction cost Economics: The Origin », *Journal of Retailing*, Vol.86, n° .3, pp.227-231.

<sup>13</sup> BUCHANAN L. (1992): « Vertical trade relationships: The role of dependence and symmetry in attaining organizational goals », *Journal of Marketing Research*, Vol.29, pp.65-75.

DOSTALER I., 2005)<sup>14</sup>, la concentration des ressources sur les compétences fondamentales et les activités créatrices de valeur « activités critiques » de l'entreprise (QUINN J.B. et HILMER F.G., 1994)<sup>15</sup>.

Le développement de la relation contractuelle asymétrique vers le partenariat se fait selon un cycle de vie guidé par les évolutions des pratiques organisationnelles entre les parties. Le jeu coopératif se développe au sein des marchés et des organisations comme une réponse aux limites du contrat formel dans la gestion des facteurs liés à l'incertitude et aux comportements des agents, référencées par l'économie de l'information et les études découlant de la notion de rationalité limitée (SIMON H., 1959)<sup>16</sup>.

Il apparaît, en effet, que la nature des dispositifs mis en œuvre influence les propriétés des systèmes dans lesquels ils s'insèrent. Les contrats relationnels de nature plus flexibles sont plus adaptés dans la gestion de ces facteurs liés à l'incertitude et à l'asymétrie d'information.

Ainsi, cette recherche mobilise toute la théorie néo-institutionnelle. Elle puise ses fondements dans les théories du contrat et ses prolongements dans la théorie d'agence, des coûts de transaction, du droit de propriété, dans les théories relationnelles des conventions et des ressources et compétences. Et dans la théorie de l'information, de rationalité limitée, d'opportunisme et d'incomplétude contractuelle.

**La théorie de l'agence :** La stratégie du donneur d'ordres consiste à cacher l'information pour maximiser sa rente informationnelle sur ses coûts de production. Le contrôle du contrat ou la gestion du contrat constitue une situation de mise en dépendance du sous-traitant.

**La théorie des coûts de transaction :** La stratégie du donneur d'ordres consiste à minimiser les coûts de transaction liés à la recherche d'information ainsi que de minimiser les coûts d'internalisation de la production c'est-à-dire les coûts de revient.

**La théorie des conventions ou de la dépendance :** La théorie des conventions est également appelée théorie de la dépendance ou théorie des ressources. Cette théorie s'intéresse au contrat informel contrairement à l'intérêt des autres théories aux contrats

---

<sup>14</sup> DONADA C. et DOSTALER I. (2005), « Fournisseur, sois flexible et tais toi », *Revue française de gestion*, n°158, pp. 89-104.

<sup>15</sup> QUINN J.B. et HILMER F.G. (1994): « Strategic Outsourcing », *Sloan Management Review*, Summer, pp.43-55.

<sup>16</sup> SIMON H. (1959), « Theories of decision making in economic and behavioral science », *American Economic Review*, Vol.49, n°1, pp.253-283.

formels. Il s'agit d'après cette théorie de faire des conventions pour aller vers le partenariat.

**La théorie des droits de propriété :** Le sous-traitant n'est pas propriétaire des produits qu'il fabrique (il s'agit du principe du contrat de sous-traitance). Il n'exerce aucun droit sur le produit en cas de dégradation de la relation. Il peut ainsi tirer en sa faveur la relation en vendant le produit à quelqu'un d'autre, et devient un facteur qui améliore son pouvoir de négociation. Alors que le donneur d'ordres propriétaire peut se sentir menacé par les compétences techniques de son sous-traitant. Cette menace réciproque pousse les parties à négocier pour être partenaires, ce qui explique notre intérêt à la théorie du droit de propriété.

**La théorie des ressources et compétences :** Le justificatif du choix de cette théorie rejoint celui de la théorie des contrats et de l'agence. La stratégie du donneur d'ordres consiste à obtenir des ressources et compétences inexistantes à l'intérieur de l'entreprise et à moindres coûts.

**La théorie de rationalité limitée :** Lorsque le sous-traitant innove, il augmente sa rente informationnelle, le donneur d'ordres devient incapable de prendre des décisions rationnelles. Sa rationalité est limitée par l'incertitude imposée par sa faible rente informationnelle.

**La théorie de l'incomplétude contractuelle :** Face à la rationalité limitée du donneur d'ordres, les contrats sont de plus en plus incomplets. Le donneur d'ordres multiplie les renégociations pour les affiner et les compléter au fur et à mesure de l'évolution de la relation. Cette renégociation lui inflige des coûts de transaction élevés d'autant plus qu'elle ne parvient pas à créer des contrats parfaitement complets.

**La théorie de l'opportunisme :** La théorie de l'opportunisme se complète avec la théorie de la rationalité limitée et d'incomplétude contractuelle. Le donneur d'ordres irrationnel peut être victime de l'opportunisme du sous-traitant, qui profite de l'incomplétude contractuelle, de la rationalité limitée du donneur d'ordres pour satisfaire des intérêts individuels.

## **6. HYPOTHESE DE LA RECHERCHE :**

L'innovation contribue à améliorer la relation d'agence en réduisant l'asymétrie informationnelle.

Plus de sous-traitant innove, plus la rente informationnelle du donneur d'ordres diminue jusqu'au point d'équilibre où les deux parties coopèrent.

Moins le sous-traitant innove, plus la rente informationnelle du donneur d'ordres augmente et les deux parties coopèrent moins.

## **7. METHODOLOGIE ET TERRAIN :**

Notre méthodologie se justifie par le choix de notre position épistémologique, du terrain et de nos approches empiriques qualitatives et quantitatives.

### **7.1. Position épistémologique :**

La position épistémologique reflète la démarche de production des connaissances adoptée par le chercheur. La lecture que présente le chercheur de la réalité influe inéluctablement sur la nature de la connaissance qu'il vise à produire. Ainsi, afin que les choix opérés ne compromettent pas la cohérence globale du projet de recherche entrepris, le positionnement épistémologique choisi doit être clairement explicité.

Afin d'exprimer le plus clairement possible la nature de notre positionnement, nous évoquerons dans ce qui suit la perspective paradigmatique adoptée, nos objectifs concernant le statut des connaissances produites par notre recherche, puis nous expliquerons la démarche avec laquelle nous avons fait le lien entre les concepts et les données.

**Une recherche exploratoire :** Les relations entre l'innovation dans le service de sous-traitance, la coopération et l'asymétrie d'information est un sujet neuf. Il s'inspire des tendances industrielles du terrain de la sous-traitance de l'industrie tunisienne du textile habillement pour expliquer et valider théoriquement et empiriquement les stratégies industrielles constatées sur le terrain. A ce titre, notre recherche est une recherche exploratoire.

Selon THIETART R.A., (2003)<sup>17</sup>, cette démarche consiste à dégager des observations du terrain et de les tester ensuite à travers les fondements théoriques existants. La théorie permet de donner du sens à ces observations, en les transformant en hypothèses sur les

---

<sup>17</sup> THIETART R.A. (2003) : *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris.



relations entre les variables du modèle conceptuel. Cette démarche exploratoire permet de produire des construits théoriques fortement enracinés dans les faits considérés sur le terrain.

Conformément à cette approche, notre recherche consiste à explorer, dans une première partie intitulée « état des lieux », le terrain de l'industrie tunisienne du textile habillement. Cette partie présente une nouvelle typologie d'innovation, celle dans le service de sous-traitance et montre le lien entre cette typologie d'innovation et la dynamique relationnelle vers le partenariat telle que constaté sur le terrain tunisien de textile habillement.

Dans une deuxième partie « analyse de l'état des lieux », cette thèse puise, dans les théories néo-institutionnelle et de l'innovation, les fondements qui expliquent la situation constatée sur le terrain tunisien pour construire le modèle conceptuel à tester dans une troisième partie empirique de cette thèse.

***Une approche positiviste :*** Cette thèse se base sur les littératures néo-institutionnelle et de l'innovation pour analyser les faits constatés sur le terrain tunisien de l'industrie textile habillement et construire son modèle conceptuel explicatif des stratégies des acteurs. Les concepts ou les variables ayant servi à la construction du modèle sont définies par la littérature existante. Elle se base ainsi sur une démarche hypothético-déductive.

## **7.2. Le terrain de l'industrie textile habillement tunisienne :**

Partant du contexte industriel, nous avons remarqué que les partenariats ont d'abord touché les secteurs très innovants ; tels que l'informatique, l'électronique, les biotechnologies, les technologies de l'information et de la communication, l'aéronautique et les industries spatiales et de défense (HAMDOUCH A., 2002, p.172)<sup>18</sup>. Il s'agit d'industries qui se sont développées remarquablement à partir des années 80 et qui se caractérisent par un rythme d'innovation très élevé. Aujourd'hui, le développement des relations contractuelles asymétriques vers le partenariat se généralise pour toucher les différents secteurs classiques de l'industrie telle que l'industrie textile habillement autant que la stratégie d'innovation se généralise et touche ces secteurs.

Le choix de l'industrie tunisienne de textile habillement, comme le cas d'application à notre étude empirique, consiste un défi qui appuie l'aspect exploratoire de la recherche ;

---

<sup>18</sup> HAMDOUCH A. (2002) : « Complémentarités inter-firmes, préemption de partenaires et rendements croissants de coalition : Une formalisation des logiques de rapprochement entre firmes face aux nouvelles technologies et à la globalisation », *Région et Développement*, n°16, 2<sup>ème</sup> semestre, pp.161-189.

celui de découvrir de nouveaux aspects de l'innovation dans des industries sous-traitantes traditionnelles de pays en développement.

Notre choix du terrain de l'industrie tunisienne du textile habillement se justifie par les raisons suivantes :

***D'abord, ce terrain soulève une réalité sociale sous-estimée par les industriels et par les théoriciens :*** celle de l'innovation dans le service de sous-traitance des industries traditionnelles.

***Ensuite, cette orientation stratégique d'innovation ainsi que le développement du partenariat présentent une actualité brûlante dans le secteur textile habillement :*** Les changements stratégiques se sont effectués suite au démantèlement de l'accord multifibre en 2005. Ce qui a permis à notre étude d'accompagner la mutation stratégique au long de ces cinq années de recherche doctorale.

***Enfin, les caractéristiques spécifiques de ce terrain justifient également notre choix :*** Il s'agit d'une industrie qui relève d'une importance déterminante pour toute l'économie tunisienne. Mais aussi, la Tunisie dispose d'un site propice au développement de l'innovation. Elle dispose de plusieurs atouts qui favorisent la réussite de cette stratégie ; telle que la proximité de l'Europe, le développement des compétences et des qualifications. Ce terrain présente une économie stable socialement et politiquement ce qui limite les entraves au test de l'effet modérateur de l'innovation.

Un dernier intérêt relatif aux caractéristiques spécifiques du terrain, consiste au fait que la stratégie d'innovation relève d'une politique étatique, ce qui signifie que toutes les entreprises du secteur adoptent cette orientation. Ainsi, le terrain tunisien permet de prélever un échantillon homogène d'entreprises ce qui nous autorise à mesurer un phénomène dynamique dans une approche temporelle statique.

### **7.3. Méthodologie empirique :**

Conformément à notre approche exploratoire, nous avons commencé notre étude par une exploration du terrain de la sous-traitance de l'industrie tunisienne du textile habillement. Notre contact avec le secteur a commencé bien avant cette recherche doctorale.

***D'abord en 2003,*** au cours d'un stage de quatre mois réalisé dans la société de confection « MOLKA CUIR ». Ce stage a permis de comprendre les pratiques industrielles réelles, et

surtout de ressentir la nécessité de trouver des solutions stratégiques pour affronter la concurrence asiatique menaçante et retenir les donneurs d'ordres non coopératifs.

*Ensuite en 2005*, notre intérêt porté au secteur textile habillement tunisien s'est prolongé dans des travaux de recherche académique sur l'impact du démantèlement de l'accord multifibre sur l'industrie textile habillement tunisienne. Ce travail sonne l'alarme sur la nécessité de la restructuration stratégique et présente les premières recommandations pour accomplir l'innovation dans le service de sous-traitance.

*Nous avons poussé l'avènement de ce travail en 2006*, dans le cadre du mémoire de master, pour montrer l'impact de l'innovation sur les relations de sous-traitance, à travers le cas des relations entre les donneurs d'ordres français et leurs sous-traitants tunisiens de l'industrie textile habillement. Ce travail, se base sur une approche empirique qualitative basée sur des entretiens avec les industriels du secteur tunisien. Il met l'accent sur les efforts des sous-traitants dans la mise en place de la stratégie d'innovation, et permet de dégager les premières améliorations relationnelles qui en découlent.

*Enfin, au cours de ce travail doctoral, réalisé entre 2006 et 2011*, nous avons poussé l'analyse des faits industriels constatés sur le terrain, au cours de l'expérience et des études antérieures. Dans un cadre plus approfondi, cette thèse teste le rôle modérateur de l'innovation dans le service de sous-traitance sur la relation asymétrique, selon des approches qualitatives et quantitatives. Elle apporte des explications théoriques, pour mettre en place un modèle qui sert de loi explicative d'une réalité industrielle sous-estimée. Au cours de cette thèse nous avons procédé empiriquement par deux approches qualitatives et quantitatives :

### **7.3.1. Approche qualitative :**

Notre première approche du terrain consiste à dégager une première lecture des stratégies de l'industrie textile habillement tunisienne. Nous avons d'abord procédé par une approche qualitative documentaire et ensuite par des entretiens qualitatifs avec quinze sous-traitants de l'industrie textile habillement tunisienne. Les deux approches se complètent, renforcent la validité de l'étude et préparent à une approche quantitative du terrain.

*L'approche qualitative documentaire* consiste à explorer l'état des lieux en se basant sur les documents de travail des organismes liés au secteur (CEPEX, CETTEX, BCT, banque mondiale, FIPA, OCDE...). Elle a pour objectif de décrire les stratégies des acteurs au

cours des trente dernières années de 1970 jusqu'à 2010, et de déterminer les aspects de l'innovation dans le service de sous-traitance ; ainsi que, les changements stratégiques et relationnels constatés en fonction de la dynamique de l'innovation.

Dans une approche gestionnaire basée sur le modèle des cinq forces de PORTER M. (1986)<sup>19</sup>, nous avons analysé et expliqué les choix et les orientations stratégiques des acteurs.

*L'approche qualitative basée sur des entretiens* avec quinze sous-traitants de l'industrie textile habillement tunisienne, a permis de construire des outils de mesure adaptés au contexte empirique décrit dans la première approche qualitative. Ainsi, nous avons pu choisir dans la littérature les outils de mesure appropriés à la spécificité de notre terrain.

### **7.3.2. Approche quantitative :**

L'approche quantitative se base sur l'administration de questionnaires auprès des sous-traitants de l'industrie tunisienne du textile habillement. Cette approche permet d'approfondir le contact avec le terrain, ainsi que de vérifier la cohérence de nos observations empiriques avec nos fondements théoriques.

Au niveau de l'étude finale nous avons récolté 191 questionnaires que nous avons traités par le logiciel AMOS 16.0 et analysés en se basant sur la méthode des équations structurelles.

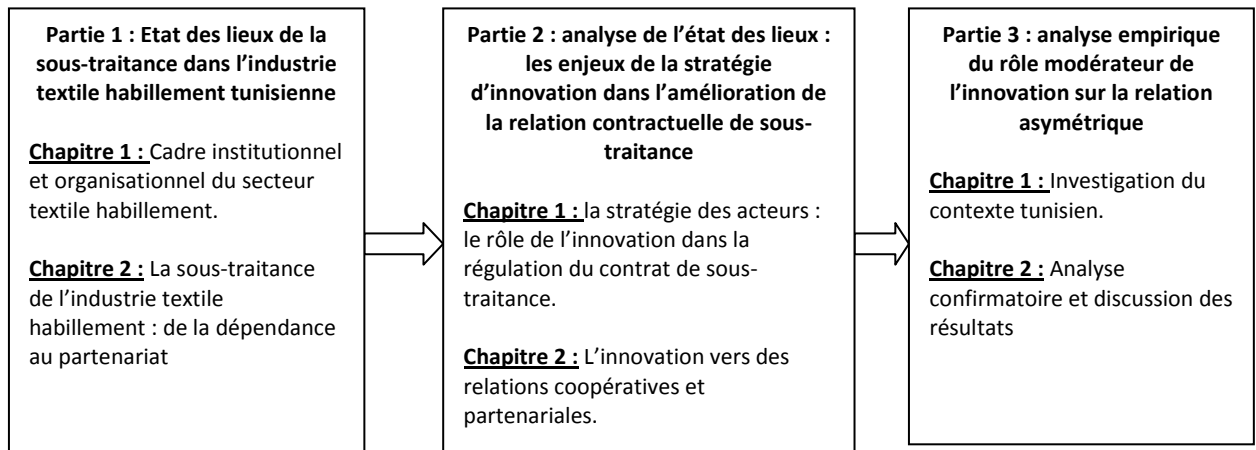
L'étude quantitative a pour objectif de vérifier les hypothèses relatives au modèle conceptuel construit dans le cadre théorique de la recherche. D'une part elle permet de vérifier les effets médiateurs explicatifs de la dynamique relationnelle. Et d'autre part, de vérifier l'effet modérateur de l'innovation des sous-traitants sur les liens du modèle linéaire.

## **8. PLAN D'EXECUTION :**

Nous avons structuré cette thèse en trois grandes parties : Etat des lieux, analyse de l'état des lieux et analyse empirique, composées de deux chapitres chacune.

---

<sup>19</sup> PORTER M. (1986), *l'avantage concurrentiel*, InterEdition, PARIS.



## **La première partie « Etat des lieux de l'industrie textile habillement tunisienne »**

Dans la **première partie**, « *état des lieux* », nous expliquons le contexte empirique dans lequel se situe notre recherche. Il s'agit d'une étude sectorielle qui permet d'étudier les changements législatifs et stratégiques qui perturbent l'environnement du contexte empirique de l'industrie textile habillement de façon générale et tunisienne de façon spécifique. Cette partie se compose de deux chapitres :

- **Le premier chapitre : « Cadre institutionnel et organisationnel du secteur textile habillement »** présente une analyse globale du cadre conceptuel. A travers une analyse de l'historique, nous avons relevé deux principaux changements qui redessinent l'environnement du secteur : Il s'agit d'abord, des changements législatifs de libération des quotas. Et ensuite, les changements stratégiques de l'offre et de la demande qui en résultent, comme une réponse à la complexification de l'environnement et l'intensification de la concurrence. Ce chapitre décrit le cadre institutionnel et organisationnel du secteur textile habillement selon deux sections :

*Une première section « Historique et réglementation : du protectionnisme à la libre concurrence »*, présente une étude de l'historique et des législations relatives au secteur.

*Une deuxième section « Mutations stratégiques de l'offre et de la demande de l'industrie textile habillement »*, présente les changements stratégiques qui caractérisent le nouvel environnement mondialisé et concurrentiel.

Ce chapitre présente une base globale d'analyse, qui explique les changements de l'environnement du secteur ainsi que les changements stratégiques de ses acteurs. Nous avons approfondi les orientations stratégiques des sous-traitants dans un deuxième chapitre plus spécifique au contexte tunisien.

- **Le deuxième chapitre**: « **Sous-traitance de l'industrie textile habillement : de la dépendance au partenariat** », permet d'approfondir et d'analyser les fondements globaux des mutations stratégique du secteur. Le contexte est marqué par des phases de sous-traitance traditionnelle régulée par le protectionnisme et une phase de partenariat dans une économie ouverte. Le passage des deux économies est marqué par une stratégie d'innovation stimulée par une situation de crise lié à la concurrence. Ces faits empiriques appuient la problématique de notre recherche. Ce chapitre s'articule selon trois sections :

*La première section « Analyse stratégique de l'industrie textile habillement tunisienne selon les fondements du modèle des métiers et de la technologie de PORTER »*, présente une analyse stratégique de l'industrie textile habillement tunisienne. Cette section présente une explication aux mutations stratégiques des sous-traitants tunisiens du statut d'exécutants non innovants à des spécialistes innovants en précisant le rôle de l'état tunisien dans l'accomplissement du plan de développement stratégique de l'industrie.

*La deuxième section « Indicateurs économiques de l'industrie textile habillement tunisienne »*, présente les différents indicateurs économiques de l'industrie textile habillement tunisienne sur les quinze dernières années. Ce qui permet d'évaluer les effets de la mutation stratégique sur les exportations, les importations et les investissements de l'industrie ainsi que celle de son principal client l'Europe.

*La troisième section « Cycle de vie de la sous-traitance de l'industrie textile habillement tunisienne »*, présente le cycle de vie de la sous-traitance de l'industrie textile habillement tunisienne au rythme du protectionnisme et de la mondialisation, en évoluant de la sous-traitance traditionnelle, à la mutation ou la restructuration stratégique vers la sous-traitance coopérative et partenariale qui s'affirme de plus en plus ces dernières années.

## **La deuxième partie « Analyse de l'état des lieux : les enjeux de la stratégie d'innovation dans l'amélioration de la relation contractuelle de sous-traitance »**

Dans la deuxième partie « analyse de l'état des lieux », nous avons analysé théoriquement les observations empiriques présentées dans la première partie. En cherchant des explications théoriques et managériales aux stratégies des acteurs et au développement de la relation vers le partenariat. Deux chapitres présentent de façon dynamique le rôle de l'innovation dans l'optimisation de la relation de sous-traitance :

- **Le premier Chapitre : « Stratégie des acteurs : le rôle de l'innovation dans la régulation du contrat de sous-traitance »**, analyse les effets de l'innovation sur le contrat de sous-traitance asymétrique. Ce chapitre est organisé selon deux sections :

*La première section « les dimensions du contrat de sous-traitance et sa dynamique en fonction de l'asymétrie d'information »*, présente le cadre théorique de la recherche. Elle indique les spécificités du contrat de sous-traitance selon les fondements du modèle Japonais d'AOKI M., (1988) de sous-traitance et d'incitation à l'innovation et ceux de la théorie néo-institutionnelle. Cette section présente les modes de gestion par le contrôle et la dépendance unilatérale du sous-traitant. Il s'agit de modes de gestion préférés par les donneurs d'ordres pour faire face à l'aléa moral et à la sélection adverse. Ces modes de gestion permettent de pérenniser la relation, facilitent le désengagement en cas d'insatisfaction et apportent au donneur d'ordre un pouvoir qui lui permet de s'accaparer de la plus grande partie de la rente.

*La deuxième section : « Dynamique de l'innovation et convention entre les acteurs »*, présente notre approche de l'innovation partagée dans le courant processuel de l'innovation. Elle analyse l'effet de l'innovation dans le développement de la relation d'une approche contractuelle vers une approche relationnelle basée sur la confiance et l'engagement.

- **Chapitre 2 « Innovation vers des relations coopératives et partenariales »**, ce chapitre présente une analyse des relations observées en deuxième et troisième phase de l'industrie textile habillement tunisienne pour montrer le rôle de l'innovation dans le

développement et la stabilité de ces relations coopératives et partenariales. Ce chapitre est organisé selon deux sections :

*La première section « Coopération »*, présente le jeu coopératif à travers la dépendance relative des parties mais aussi à travers ses pratiques organisationnelles déterminantes. Cette section s'intéresse également au partenariat comme un aboutissement optimal de la coopération et présente les principaux facteurs qui risquent de déséquilibrer la relation partenariale et aboutir à un développement de la relation en faveur des sous-traitants. Le jeu coopératif se développe, s'équilibre au partenariat et risque de se déséquilibrer pour emprisonner le donneur d'ordres en dépendance unilatérale.

*La deuxième section « Modélisation de la recherche »*, concrétise les différents résultats théoriques. Cette section présente d'abord, un modèle d'optimisation de la relation asymétrique par l'innovation propre à cette recherche. Et ensuite, elle présente un modèle conceptuel qui met en relation les différents liens entre les variables mises en jeu dans le cadre théorique et explicatif de la dynamique relationnelle en posant l'hypothèse de l'existence d'un effet modérateur de l'innovation du sous-traitant sur la relation asymétrique de sous-traitance.

### **La troisième partie « Analyse empirique du rôle modérateur de l'innovation sur la relation asymétrique »**

Au niveau de la **troisième partie « analyse empirique »**, nous avons testé empiriquement le modèle conceptuel de la recherche tracé dans le cadre théorique de la deuxième partie. Nous avons administré des questionnaires auprès des sous-traitants de l'industrie textile habillement tunisienne. Ce chapitre présente la méthodologie d'investigation du terrain, les résultats statistiques de la recherche ainsi que la discussion des résultats de cette thèse.

Cette partie est organisée en deux chapitres :

- **Le premier chapitre « Investigation du contexte tunisien »**, présente les travaux préliminaires à l'enquête finale. Ce chapitre est organisé selon trois sections :

*La première section « Echantillonnage et méthode de recueil des données »*, présente les bases de l'enquête, la méthodologie d'administration des questionnaires, la structure de l'échantillon ainsi que les travaux préliminaires pour la rédaction du questionnaire.



*La deuxième section « Opérationnalisation des variables »*, présente les échelles de mesures utilisées dans la mesure des variables de notre modèle.

*La troisième section « Analyses factorielles exploratoires »*, présente les résultats de la première diffusion du questionnaire. L'analyse exploratoire a permis de purifier les items du questionnaire pour aboutir au questionnaire à diffuser dans l'enquête finale.

- **Le deuxième chapitre « Analyse confirmatoire et discussion des résultats »**, présente les résultats statistiques de l'enquête finale ainsi que la discussion de ces résultats.

*La première section « Analyse confirmatoire »*, permet de vérifier la structure et la cohérence interne des échelles de mesure de l'échantillon issu de la collecte finale ainsi que les tests de l'effet médiateur et modérateur de l'innovation dans le service de sous-traitance sur les liens du modèle de base.

*La deuxième section « Discussion des résultats »*, présente les résultats statistiques de l'enquête finale, relatifs aux tests de l'effet médiateur et de l'effet modérateur de l'innovation du sous-traitant sur les liens du modèle de base. Cette section présente également une discussion des résultats de la recherche à travers les contributions, les limites et les voies futures de la recherche.

# **PARTIE 1**

---

## **ETAT DES LIEUX DE LA SOUS-TRAITANCE DANS L'INDUSTRIE TEXTILE HABILLEMENT TUNISIENNE**

## INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Au cours de ces dernières années, le secteur textile-habillement a subi d'importants changements législatifs qui ont bouleversé le secteur et redéfini les stratégies des acteurs. Ces mutations stratégiques se sont accompagnées de l'apparition de nouveaux modes de relations de sous-traitance plus coopératives et partenariales.

Cette première partie décrit l'origine et les manifestations de ce phénomène. Elle explique en quoi, il fait émerger le besoin d'une approche compréhensive du lien existant entre stratégie d'innovation et mode de relation de sous-traitance.

La présentation du contexte empirique dans lequel se situe notre recherche est décomposée en deux chapitres :

*Le premier chapitre* s'attache à présenter les cadres institutionnel et organisationnel du secteur textile habillement. Il consiste à expliquer les facteurs qui ont bouleversé le secteur ainsi qu'à présenter les principales modifications stratégiques qui redéfinissent l'offre et la demande de la sous-traitance de l'industrie textile habillement.

*Le deuxième chapitre* présente le cadre conceptuel spécifique à cette recherche, relatif à la sous-traitance dans l'industrie tunisienne du textile habillement. En se basant sur l'analyse stratégique des cinq forces de PORTER M., (1986 ; 1990)<sup>20</sup>, et une analyse des indicateurs économiques du contexte, nous avons tracé le cycle de vie de la sous-traitance de l'industrie textile habillement tunisienne en fonction des mutations stratégiques qui conditionnent le contexte.

Les analyses de l'historique, des indicateurs économiques et de la stratégie du secteur textile habillement présentent une source précieuse d'informations qui expliquent le pourquoi et le comment de chaque situation, stratégie, management et décision... liés au contexte de la recherche et qui fondent notre hypothèse de recherche.

---

<sup>20</sup> PORTER M. (1990) : *Choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs de la concurrence dans l'industrie*, ECONOMICA, PARIS.

PORTER M. (1986) : *L'avantage concurrentiel*, InterEdition, Paris.

# CHAPITRE 1:

---

## CADRES INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL DU SECTEUR TEXTILE HABILLEMENT

Une première approche empirique des lieux consiste à collecter, rassembler et explorer les données et les informations concernant le cadre institutionnel et organisationnel du secteur textile habillement.

Les informations collectées peuvent être organisées selon des données liées à l'historique et à la réglementation (*section 1*) et des données relatives à la stratégie et le management des relations (*section 2*).

Une analyse de l'historique du secteur permet de mieux comprendre les stratégies appliquées sur le terrain du textile habillement et explique ainsi, les changements managériaux de la relation. Historique, réglementations et stratégie s'entremêlent et se conditionnent réciproquement pour préparer à une conception dynamique des changements stratégiques des lieux.

L'historique et la réglementation du secteur sont marqués par les réglementations démocratiques du GATT, qui en militant pour l'égalité entre les nations ouvre l'économie par l'abolition des quotas protectionnistes instaurés par les pays développés contre les pays en développement. L'abolition des quotas présente un moteur de « *la destruction créatrice* » (SCHUMPETER J., 1939)<sup>21</sup>. La stratégie du secteur se réoriente, des entreprises traditionnelles, mécanistes, rigides disparaissent, des entreprises spécialistes plus petites plus réactives, plus flexibles se créent. Des emplois non qualifiés se détruisent en faveur d'emplois qualifiés, des pays subissent l'érosion de leur territoire alors que les pays hôtes se développent. L'économie se restructure.

Ce chapitre consiste à présenter *dans une première section*, le cadre législatif du secteur marqué par le passage du protectionnisme à la libre concurrence ; et dans *une deuxième*

---

<sup>21</sup> SCHUMPETER J. (1939): *Business Cycles. A Theoretical, historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Progress*, Vol.1, Vol.2, McGraw-Hill, London.

*section*, les principales mutations stratégiques qui redessinent l'environnement du secteur textile-habillement.

## **SECTION 1 : HISTORIQUE ET REGLEMENTATION : DU PROTECTIONNISME A LA LIBRE CONCURRENCE**

Le textile-habillement est l'une des plus anciennes activités industrielles de l'existence humaine. Répondant à un besoin vital : se vêtir, le textile habillement a joué un rôle prépondérant dans les échanges commerciaux de la planète ce qui lui a valu une position économique mondiale considérable.

Dans notre quête documentaire sur l'historique du secteur textile habillement, nous sommes remontés au milieu du XVIIème siècle ; une époque à partir de laquelle l'industrie textile-habillement était relativement développée dans les pays occidentaux et faisait partie de l'un des moteurs de la révolution industrielle.

L'histoire de l'industrie textile habillement est principalement marquée par la réglementation des quotas. Pendant de longues années, les échanges du secteur se sont organisés selon un système protectionniste qui fixe des restrictions à l'importation pour protéger les pays industrialisés de la concurrence des pays en développement.

Après une longue phase de protectionnisme, ces quotas ont fini par se démanteler pour s'aligner aux principes du GATT. Depuis le premier janvier 2005, le secteur textile habillement est livré à une libre concurrence qui redessine la stratégie concurrentielle des acteurs de l'industrie.

Les principes du GATT ont joué un rôle important dans le changement législatif du secteur (§1). Le secteur textile habillement est resté longtemps en dérogation aux règles du GATT (§2), avant de finir par s'aligner à ces principes en livrant les échanges du secteur à la forte concurrence des pays en développement (§3).

### **1. Rôle du GATT :**

La réglementation du secteur textile habillement est particulièrement marquée par la naissance du G.A.T.T. (Général Agreement on Tarifs and Trade) ou accord général sur les tarifs douaniers et le commerce en 1947, qui avait pour but de propulser le commerce international et de réparer les souffrances économiques causées par la guerre. Le GATT a joué un rôle très important dans l'instauration des réglementations relatives aux différents secteurs économiques, dont l'industrie textile habillement. En militant pour une même idée directrice concernant les différentes industries, celle de l'abolition du protectionnisme pour

le développement du libre-échange, il autorise toute pratique concurrentielle dans les différentes industries et branches de l'économie.

### **1.1. Principes du GATT :**

Les principes fondamentaux de l'accord général obéissent (avec des exceptions) aux grands principes suivants : non discrimination commerciale, abaissement général et progressif des droits de douanes et l'interdiction des quotas d'importation (NEME C., 1993, p.51)<sup>22</sup>. Cette idée doit permettre de restructurer les échanges entre les pays membres du GATT, en leur offrant la possibilité de se différencier grâce à leurs avantages comparatifs par la clause de la nation la plus favorisée (*Most Favorised Nation*). Chaque pays du GATT doit accorder aux autres membres les concessions commerciales dont bénéficie son fournisseur le plus privilégié. Les principes du GATT se résument dans le tableau suivant :

**Tableau n°1 : Les principes du GATT**

<b>Principes</b>	<b>Applications</b>
Non-discrimination (Principe de base du GATT)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tout pays accordant des avantages commerciaux à un autre pays doit l'étendre aux autres nations.</li><li>• Tout pays doit traiter les produits étrangers de la même manière que les produits nationaux.</li></ul>
Abaissement des droits de douane	<ul style="list-style-type: none"><li>• Négociations multilatérales ou bilatérales entre pays membres.</li></ul>
Interdiction des restrictions quantitatives	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aucun contingentement en dehors des droits de douane.</li></ul>
Interdiction de pratiquer le dumping et de subventionner les exportations	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suppression progressive de ces méthodes grâce au code antidumping instauré par le GATT en 1968.</li></ul>

*Source : NEME. C (1993, p.53)*

En 41 ans d'existence, le GATT a connu 8 grandes négociations commerciales multilatérales :

<b>Cycles de négociation</b>	
<b>Année</b>	<b>Round</b>
1947	Négociations de Genève
1949	Négociations d'Annecy
1950 – 1951	Négociations de Torquay
1955 – 1956	Négociations de Genève
1961 – 1962	Dillon Round
1964 – 1967	Kennedy round
1973 – 1979	Tokyo Round
1986 – 1993	Uruguay Round

*Source: NEME. C (1993 p.55)*

<sup>22</sup> NEME C. (1993), *Le GATT et les Grands Accords Commerciaux Mondiaux*, Éditions d'Organisation.

L'approbation des résultats du cycle de l'Uruguay et la création de la nouvelle organisation l'OMC a fait l'objet de déclaration de Marrakech signé en Avril 1994.

Prenant suite aux perspectives du GATT, l'OMC est entrée en vigueur le premier janvier 1995 et a continué à militer pour un commerce libre et sans discrimination entre les pays membres.

## **1.2. La Tunisie membre du GATT :**

Les restructurations de l'économie tunisienne ont commencé juste après son indépendance en 1956. Pendant trente ans, jusqu'en 1986, la république tunisienne a mis en œuvre une stratégie de développement autocentré et une politique d'industrialisation par substitution aux importations (BERAUD P., 1996, p.79)<sup>23</sup>. Il s'agit d'une politique de développement économique dirigé par l'Etat. Le protectionnisme étatique avait pour objectif de protéger les industries nationales en augmentant les droits de douane et en soumettant les importations à l'octroi de licences.

A partir de 1986, l'économie tunisienne a commencé son chemin vers l'abolition du protectionnisme par la mise en place du « Plan d'Ajustement Structurel » (PAS), sous l'égide du l'FMI. Ce programme présente un ensemble de réformes économiques progressives concernant les différents domaines de l'économie. Il a permis de limiter le rôle de l'état par la privatisation des différents domaines industriels, d'instaurer une politique de régulation conjoncturelle pour libérer les prix de l'autorité de l'Etat, la réforme du marché monétaire et l'instauration de la convertibilité du dinar en 1988 suivie par la réforme du marché financier en 1989 et la création d'un marché de change en 1994, de réduire la dépendance de l'Etat vis-à-vis des taxes sur le commerce extérieur par une politique de finance publique rigoureuse, et enfin une politique de libération du commerce extérieur et de promotion des exportations (CHAKER S., 1997, p.151)<sup>24</sup>.

Ce « *programme d'ajustement structurel* » entrepris par la Tunisie a joué un rôle important dans l'accomplissement d'un développement économique orienté vers le marché et la création d'une économie nationale ouverte et diversifiée. Les réformes organisées par le pays vont dans le sens des principes de libération du GATT. D'ailleurs, il s'agit d'une démarche entreprise par la république tunisienne dans le cadre de son adhésion provisoire

---

<sup>23</sup> BERAUD P. (1996) : « Ajustement structurel : perspectives de développement », *Les Cahiers de l'Orient*, n°43, pp.77-105, 3<sup>ème</sup> trimestre 1996.

<sup>24</sup> CHAKER S. (1997) : « Impact sociaux de l'ajustement structurel : Cas de la Tunisie », *Nouvelles pratiques sociales*, Vol.10, n°1, pp151-162.

au GATT en 1959 ; une période au cours de laquelle elle a suivi le déroulement des différents cycles de négociations commerciales multilatérales du GATT et commencé l'application progressive des différentes réformes du plan d'ajustement structurel PAS.

**Le 27 avril 1990**<sup>25</sup>, en vertu du protocole signé à Genève, la Tunisie est devenue membre officiel du GATT. Et le **29 mars 1995**, membre de l'Organisation Mondiale du Commerce<sup>26</sup>. Suite à cette adhésion, la Tunisie a procédé, conformément à l'article XVI/4 de l'Accord instituant l'OMC, à l'harmonisation de sa réglementation interne avec les dispositions du GATT<sup>27</sup>. Les premiers effets économiques de la libération des marchés se sont aussitôt fait ressentir : D'abord, par une diminution importante des recettes fiscales, sachant que les taxes douanières représentent 18% de ces recettes dans le budget tunisien. Et ensuite, par la fragilisation de l'économie tunisienne (MAHBOULI A., 2007, p.7)<sup>28</sup>. Le nouveau cadre de concurrence s'annonce déjà très difficile pour les entreprises tunisiennes et spécialement celles de l'industrie textile habillement qui représentent 50% des exportations de biens et de services du pays et emploient 52% des effectifs manufacturiers (CHARFI F. et GHORBEL A., 1997, p.154)<sup>29</sup>.

## **2. Dérogation de l'industrie textile habillement aux principes du GATT :**

D'après les principes du GATT, l'industrie textile-habillement devrait être libéralisée. Paradoxalement, elle est restée sous l'empire du protectionnisme tarifaire, en dérogation aux règles du GATT. Le système des quotas ainsi que les accords régionaux illustrent la dérogation réglementaire du secteur textile habillement aux principes du GATT.

### **2.1. Le protectionnisme provisoire :**

Dans l'histoire du secteur textile habillement, le protectionnisme remonte à 1935, lorsque les Etats Unis ont instauré des tarifs élevés et des restrictions volontaires à l'exportation négociées avec le Japon en 1937.

---

<sup>25</sup> Loi n°90-61 du 28 juin 1990 portant ratification du protocole d'adhésion de la République Tunisienne à l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT).

<sup>26</sup> Lors de sa participation au cycle de l'Uruguay Round, elle a signé, l'Acte final de l'UR à Marrakech le 15 avril 1994 et ratifié par la loi n°95-6 du 23 janvier 1995.

<sup>27</sup> Parmi les dispositifs législatifs adoptés par la Tunisie suite à son adhésion au GATT, on peut citer par exemple:  
- la loi du 13 février 1999, relative à la défense contre les pratiques déloyales à l'importation (JORT n°15 19février 1999)  
- la loi du 24 août 2000, relative aux brevets d'invention (JORT n°25 Août 2000).  
- la loi du 6 février 2001, relative à la protection des dessins et modèles industriels (JORT n°12 9 février 2001).  
- la loi du 6 février 2001, relative à la protection des schémas de configuration des circuits intégrés (JORT n°12 9 février 2001).  
- la loi du 17 avril 2001, relative à la protection des marques de fabrique, de commerce et de services (JORT n°31 17 Avril 2002).

<sup>28</sup> MAHBOULI A. (2007) : « L'adhésion de la Tunisie à l'OMC », pp.1-8.

<sup>29</sup> CHARFI F. et GHORBEL A. (1997) : « Zone de libre-échange Tunisie-Union Européenne : les défis d'un partenariat », pp.143-191, dans : *L'Europe et la Méditerranée : intégration économique et libre échange*, Editions L'Harmattan, Paris.



Dans le cadre des premières négociations commerciales sous l'égide du GATT (Dillon Round (1960-1961), Kennedy Round (1962-1973) et Tokyo Round (1973-1979)), le secteur textile-habillement est resté à l'écart du mouvement général de baisse des tarifs douaniers appliqués sur les importations de produits industriels (JACOMET D., 2007, p.8)<sup>30</sup>. En effet, le textile habillement a été davantage protégé par les accords STA (*Short Term Arrangement*) instaurés sur la filière coton en 1961 suivi en 1962 par le LTA (*Long Term Arrangement*).

Ce n'est qu'en 1974, que le premier « *Accord Multifibre* » (AMF), appelé à l'origine « *arrangement multifibres* », a été signé et dont le titre formel est « *arrangement concernant le commerce international des textiles* » : des quotas bilatéraux, imposés par les pays développés aux pays en développement, fixent les quantités exportées en provenance de ces derniers.

Cet accord est intervenu en 1974 dans le cadre du GATT, et a été renouvelé en 1977, 1981 et 1986. Il a causé une polémique dans le cadre du GATT à cause de sa dérogation aux principes de libération des échanges pour lesquels milite l'organisme, en défavorisant les pays en développement.

La mise en vigueur de cet accord a été justifiée par son aspect provisoire qui intervient en tant que régulateur des échanges mondiaux. L'accord multifibre plaide pour une libération progressive des restrictions tarifaires ce qui permet d'éviter la désorganisation des marchés et les chocs économiques importants que pourrait subir une libération brutale des marchés. Un « *textil Monitoring Body* » a été créé pour exercer une surveillance multilatérale et le suivi de la mise en œuvre de l'accord.

Pendant les négociations de Marrakech en 1994, le GATT a estimé que le textile a eu le temps, en 20 ans, de 1974 au 31/12/1994 de se restructurer. Cependant, les pays développés ont gagné les négociations pour bénéficier encore de dix années supplémentaires, jugées indispensables pour la réorganisation des marchés et la préparation à la mondialisation.

En effet, un bref historique traduit les phrases connues par l'AMF avant la fin des quotas:

- **1974** : Signatures de l'Accord multifibre (AMF), qui inaugure le principe des quotas d'importation que les pays occidentaux attribuent aux pays en voie de développement afin de leur garantir des débouchés sur leurs marchés.

---

<sup>30</sup> JACOMET D. (2007) : *Mode, textile et mondialisation*, Economica, Paris.

- **1994** : Six régions membres de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) (ancien GATT) utilisent encore ces quotas : Les États-Unis, le Canada, l'Union européenne, la Norvège, la Suède et l'Autriche (depuis entrées dans l'UE). Elles protègent ainsi leurs industries nationales.
- **1995** : Négociations à Marrakech de « l'accord sur les textiles et les vêtements » (ATV)<sup>31</sup>. Cet accord plaide pour un démantèlement progressif des quotas sur dix ans.

L'accord textile-vêtement est le nouveau système de régulation du marché mondial du textile instauré depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1995 avec le début de l'activité de l'OMC.

## **2.2. Accords régionaux :**

Les accords régionaux sont des accords de préférence permettant de bénéficier d'avantages réciproques entre pays membres de l'OMC disposants d'une proximité géographique, historique ou culturelle. Ces accords sont en dérogation aux règles de l'OMC qui milite depuis l'instauration du GATT à l'égalité commerciale entre pays membres et à la libération de l'échange par la clause de la nation la plus favorisée (article XXIV du GATT). Au départ, cette exception aux règles du GATT a été faite après la guerre exclusivement pour la Grande Bretagne et la France dans le but de leur permettre de conserver des liens avec leurs colonies. Par la suite, cet objectif a été dépassé pour avoir des dimensions politiques, commerciales et géostratégiques entre pays<sup>32</sup>.

De nombreux accords régionaux de libération des échanges commerciaux ont été signés dans les années [1970-1980]. Mais une accélération particulière de ces accords peut être observée à partir de 1994 depuis la signature de l'Uruguay Round. Ces accords concernent tout d'abord, l'ALENA réunissant les Etats-Unis et les pays des Caraïbes et la CBI (Caribbean Basin Initiative), puis l'élargissement de l'ALENA à l'ensemble du continent américain avec le projet FTAA (Free Trade Area for the Americas). Indépendamment des Etats-Unis se développent aussi les accords tels que le Mercosul.

Pour l'Europe, il s'agit des accords bilatéraux avec les pays du Maghreb, le Mexique, l'Afrique du Sud... Enfin sur le continent asiatique, le Japon signe des accords bilatéraux avec Singapour et la Corée du sud, et ensuite concernant toute l'Asie Orientale avec le projet d'ASEAN plus 3 (Japon, Chine, Corée). D'autre part, le continent Indien a constitué l'association SAARC avec les pays du sud qu'elle domine. Aujourd'hui tous les pays

---

<sup>31</sup> Annexe n°1 : Synthèse de l'OMC relative à l'ATV accord sur les textiles et les vêtements ou agreement on textiles and clothing.

<sup>32</sup> Exemple l'accord entre Etats Unis et Israël en 1985. Les accords développés par les pays européens dans le but reconstruction de l'Europe de l'Ouest face à la menace soviétique.

membres de l'Organisation Mondiale de Commerce se sont engagés dans des accords régionaux. D'après SIROËN J.M. (2004, p.6)<sup>33</sup>, cette explosion est en partie « liée à la recomposition territoriale de l'Europe<sup>34</sup> » ce qui explique que la majorité des accords notifiés à l'OMC depuis 1990 sont des accords entre les pays européens et les pays ex-socialistes ou les pays méditerranéens. La deuxième explication revient à la notification de l'article XXIV du GATT qui inclut des avantages réciproques entre industries des services. Le tableau suivant indique la progression des accords régionaux entre pays membres de l'OMC entre (1958 et 2005), nous observons un accroissement du nombre d'accords à partir de 1994 :

**Tableau n°2 : Accords régionaux notifiés à l'OMC en fonction du niveau de développement des pays partenaires :**

	Développés-développés	Développés-PED	Développés-transilien	PED - PED	PED - transilien	Transilien-transilien	Total
1958-1964	2	0	0	1	0	0	3
1965-1969	0	0	0	1	0	0	1
1970-1974	5	1	0	2	0	0	8
1975-1979	0	3	0	1	0	0	4
1980-1984	2	1	0	2	0	0	5
1985-1989	1	1	0	2	0	0	4
1990-1994	3	3	4	5	1	5	21
1995-1999	3	7	0	4	2	16	32
2000-2002	0	11	4	8	2	5	30
2003-2005	2	9	0	4	2	16	33
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>8</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>42</b>	<b>141</b>

Source: CRAWFORD J.A. et FIORENTINO R.V., (2005, table 1, p. 7)<sup>35</sup>

La multiplication des accords régionaux présente des risques évidents liés à leur contradiction avec les principes de la clause de la nation la plus favorisée. Il s'agit des problèmes de détournement de commerce par l'accroissement des échanges avec des pays qui ne sont pas nécessairement les plus compétitifs au détriment de pays qui le sont davantage ainsi que la complexification des procédures douanières (FOUQUIN M. et AVISSE R., 2003, p.111)<sup>36</sup>.

<sup>33</sup> SIROËN J.M. (2004) : « Accords commerciaux et régionalisation des échanges », dans, *La régionalisation de l'économie mondiale*, 2<sup>ème</sup> édition, La Découverte, Paris.

<sup>34</sup> Eclatement de l'URSS, de la Yougoslavie, de la Tchécoslovaquie qui souhaitait conserver des liens commerciaux avec l'Union européenne ou l'AELE...

<sup>35</sup> CRAWFORD J.A. et FIORENTINO R.V. (2005): « The Changing Landscape of Regional Trade Agreements », Discussion Paper n°8, *World Trade Organization*, pp.1-28.

<sup>36</sup> FOUQUIN M. et AVISSE R. (2003) : « Commerce du textile et de l'habillement », pp.109-136, dans : *Economie Internationale*, Vol.94-95, Paris.

### **3. Mondialisation et Concurrence :**

L'industrie textile habillement est l'une des plus importantes industries de l'économie mondiale. Il s'agit d'un secteur moteur aussi bien des économies développées qu'en développement. C'est également, l'un des plus importants secteurs en terme de dynamique d'échange entre les deux catégories de pays. Il s'agit surtout, de la seule industrie dans laquelle les pays en développement détiennent un avantage compétitif menaçant des pays développés. Avec le démantèlement des quotas, la mondialisation prépare les industries des pays développés à affronter la concurrence à bas coût. L'adhésion de la Chine à l'OMC présente un facteur important qui s'ajoute à l'abolition des quotas pour redessiner les échanges du secteur textile habillement.

#### **3.1. Démantèlement progressif des AMF entre 1995 et 2005 :**

Pendant les différentes négociations du GATT, l'accord multifibre a été reconduit plusieurs fois. Mais ce n'est qu'en 1995, pendant les négociations de Marrakech et avec le début de l'activité de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), que le programme progressif de démantèlement de l'accord multifibre a été fixé. L'accord sur les textiles et les vêtements (ATV) est désormais le nouveau système de régulation du marché mondial de l'industrie textile habillement. Cet accord fixe un démantèlement progressif sur 10 ans en 3 étapes dont le déroulement est assuré par deux instances : le Conseil du Commerce des Denrées « *The Council of Trade in Goods* » et le TMB « *Textile Monitoring Body* ».

Les 3 étapes de démantèlement de l'accord multifibre ou la mise en place de l'accord sur les textiles et les vêtements (ATV) sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau n°3 : La mise en place de l'ATV**

	<b>Janv-95</b>	<b>Janv-98</b>	<b>Janv-02</b>	<b>Janv-05</b>
<b>Intégrations dans les règles du GATT 1994 :</b> Part des produits dont les quotas doivent être éliminés (part cumulée) <sup>1</sup>	16%	33%	51%	100%
<b>Libération des restrictions :</b> Augmentation du taux de croissance des quotas pour les produits non encore intégrés	16% <sup>2</sup>	25% <sup>3</sup>	27% <sup>3</sup>	
<i>Exemples :</i> Taux de croissance annuel des quotas pour un taux de 6% inscrit dans l'AMF	6,9%	8,7%	11,1%	
1. En % du montant des importations de 1990 de l'ensemble des produits soumis à quotas. 2. Par rapport aux taux AMF. 3. Par rapport aux taux de la phase antérieure de l'ATC.				

*Source: OMC, textiles Monitoring Body dans, FOUQUIN M. ET MORAND P., (2000, tableau n°1, p.2)<sup>37</sup>*

<sup>37</sup> FOUQUIN M., MORAND P., AVISSE R., DUMONT P. et MINVIELLE G. (2000) : « Textile-Habillement : La nouvelle donne du commerce mondial », CPII et IFM.

Le système des quotas mis en place dans le cadre de l'OMC sur les textiles et les vêtements (ATV), qui couvraient la période [1995-2005], a effectivement pris fin le 1<sup>er</sup> Janvier 2005. Depuis cette date, les acheteurs de textile peuvent librement choisir leur fournisseur en se basant sur la seule loi du marché. En dix ans, le démantèlement progressif a donné le temps aux économies de se réorganiser, mais d'autres facteurs économiques qui n'étaient pas prévu par l'ATV se sont combinés au démantèlement des quotas pour amplifier les perturbations économiques. Il s'agit principalement de l'adhésion de la Chine à l'OMC en 2001 et la multiplication des accords régionaux. Ce n'est qu'à partir de 2004 que les conséquences négatives se sont ressenties. Cette situation alarmante a donné droit à une prolongation des accords dans le cadre de négociations entreprises par la commission de l'OMC avec la Chine. Ces négociations ont abouti au « *protocole d'accords* » ou « *Memorandum of Understanding* » signé le 10 juin 2005, et approuvé le 21 juin 2005 par les Etats membres de l'organisation. Il fixe, jusqu'à décembre 2007, des limites quantitatives aux importations en provenance de Chine ; pour dix catégories de produits<sup>38</sup>, ainsi que vingt autres produits dont l'importation en provenance des pays à bas salaire a atteint un seuil d'alarme en janvier 2005. Un plafond annuel d'exportation a été fixé pour chaque catégorie de produit pendant la durée de l'accord dans l'objectif de laisser plus de délais aux différents pays développés et en développement de se préparer face à une concurrence asiatique intensive. Aujourd'hui encore, certaines restrictions de sauvegardes peuvent être utilisées pour toutes sortes de produits, y compris les textiles et les vêtements, et sont valables jusqu'au 10 décembre 2013. Cependant, elles restent provisoires et sont vouées à disparaître complètement pour une mondialisation en faveur du libre échange et de la libre concurrence.

### **3.2. Adhésion de la Chine à l'OMC en 2001 :**

Grâce à son avantage en main d'œuvre à bas coût, les pays asiatiques en développement ont été les premiers à se démarquer économiquement dans l'industrie textile habillement grâce à la plantation et aux échanges de coton.

Depuis les années 50, l'Inde et le Pakistan ont enregistré une croissance vertigineuse. En 1960, l'histoire du secteur textile habillement reste marquée par le développement des « quatre dragons » d'Asie<sup>39</sup>. Pendant les années 80, la Turquie<sup>40</sup>, l'Indonésie et la

---

<sup>38</sup> Catégorie 2 (tissu de coton), 4 (T-shirts), 5 (pull-overs), 6 (pantalons pour hommes), 7 (chemisiers), 20 (linge de lit), 26 (robes), 31 (soutiens-gorges), 39 (linge de table) et 115 (fils lin et Tammie).

<sup>39</sup> Hong Kong, Taiwan, la Corée du Sud et Singapour

<sup>40</sup> La Turquie a été considérée à la fois comme européenne et asiatique.

Thaïlande augmentent leurs exportations de textile pour devenir parmi les principaux exportateurs de l'industrie textile habillement. Et enfin, depuis les années 1990, l'histoire de l'industrie textile habillement est marquée par l'essor de l'empire chinois<sup>41</sup>, qui reste le leader des échanges mondiaux de textile habillement jusqu'à ce jour.

Lors de l'instauration de l'ATV en 1995, la Chine n'était pas encore membre de l'OMC, elle ne bénéficiait pas de la libération des échanges avec les pays membres de l'OMC. En dépit des restrictions qui lui sont imposées par les grands pays importateurs, la Chine a triplé ses capacités de production et a progressé régulièrement avec une vitesse vertigineuse pour gagner une position stratégique dans les échanges mondiaux (JACOMET D., 2007, p.24)<sup>42</sup>. Les exportations chinoises de textile sont passées de 2,5 milliards de dollars en 1980 à 13 milliards en 1998 ; et les exportations de vêtements de 1,5 milliards en 1980 à 27 milliards en 1998 (LARDY N.R., 2002, p.2)<sup>43</sup>.

En prenant de plus en plus d'importance dans les échanges mondiaux, la Chine a entamé des négociations pour adhérer à l'OMC. Après quatorze années de négociations, au cours desquelles elle a considérablement diminué ses tarifs sur l'importation (de plus de 40 % en 1992 à 17 % en 1998), la Chine a fini par devenir officiellement membre de l'OMC le 11 décembre 2001. Ce qui implique que celle-ci accepte d'abaisser la protection de ses marchés et d'harmoniser sa législation interne conformément aux règles de l'OMC, et en contre partie elle bénéficie d'un accès plus facile aux marchés des autres pays membres<sup>44</sup>.

A son adhésion à l'OMC en 2001, la Chine était déjà devenue le premier producteur et exportateur de textiles et vêtements avec 16 milliards (10%) et 36 milliards (18%) des exportations mondiales de textiles et vêtements, respectivement, en 2000 et 2001 (BEN HAMMOUDA et al., 2005, p.12)<sup>45</sup>.

---

<sup>41</sup> L'expansion de la Chine est sans commune mesure avec celle de L'Inde qui, entre 1980 et 2003, est parvenue à doubler sa part dans les exportations mondiales de T-H mais pour représenter 3% du total.

<sup>42</sup> JACOMET D. (2007) : *Mode, textile et mondialisation*, ECONOMICA, PARIS.

<sup>43</sup> LARDY N.R. (2002) : *Integrating China into the Global Economy*, Washington D.C., Booking Institution Press.

<sup>44</sup> Il faut rappeler que l'article XVI § 4 de l'Accord instituant l'OMC prévoit que « *chaque membre assurera la conformité de ses lois, réglementations et procédures administratives avec ses obligations telles qu'elles sont énoncées dans les Accords figurant en annexe* ». Dans le cadre du système commercial multilatéral issu du « cycle d'Uruguay », l'Etat qui adhère à l'OMC se trouve lié par 28 accords annexés à l'Accord instituant l'OMC, qui constituent ainsi un engagement unique et global, contrairement à la situation antérieure dans laquelle les Etats étaient libres d'adhérer ou non à l'un ou l'autre des accords conclus dans le cadre des différents cycles de négociation, même s'ils n'étaient pas membres du GATT. Cette clause de mise en conformité des législations nationales avec les engagements souscrits dans le cadre de l'OMC impose, aux différents Etats membres d'adopter des législations transposant dans le domaine interne les dispositions des Accords conclus dans le cadre de l'OMC.

<sup>45</sup> BEN HAMMOUDA H., BOU NEMRA BEN SOLTANE K., OULMANE N., KARINGI S. et SADNI-JALLAB (2005) : « Comment sauver le textile Magrébin ? », Séminaire UMA : CEA (TRID :SBR-AN), OCDE, Commission Economique pour l'Afrique, Tunis 14-15 février 2005.

BEN HAMMOUDA et al., (2005, p.12) citant les travaux de (FRANCOIS J.F. et SPINANGER D., 2002)<sup>46</sup>, estiment qu'à elle seule, la libéralisation du commerce des textiles et vêtements devrait accroître de 1,1% le PIB de la Chine qui a 20,6% des parts de marché mondial et, est le deuxième exportateur de textiles, derrière l'Union européenne (le Monde économique, 2004)<sup>47</sup>. Les exportations chinoises de vêtements représentent 50% du total aux Etats-Unis suite à la fin des quotas, contre 16% avant. Les exportations vers l'Union européenne sont passées de 18% à 29%. Avec un salaire minimum de 25 cents d'euros de l'heure, c'est-à-dire un tiers de ceux pratiqués en Tunisie et un quart de ceux du Maroc. La Chine est devenue « l'usine du monde » et le concurrent le plus redoutable des pays du monde entier.

L'adhésion de la Chine à l'OMC présente un facteur bouleversant qui n'a pas été prévu par l'ATV. Les pays membres doivent se préparer à une concurrence bouleversante en quatre années uniquement (entre 2001 adhésion de la Chine à l'OMC et 2005 abolitions des derniers quotas). Face à cette situation alarmante, de nouvelles négociations avec la Chine ont prolongé le protectionnisme jusqu'en décembre 2008<sup>48</sup>. Les Etats-Unis ont eu recours à la nouvelle clause sur quelques produits jugés sensibles<sup>49</sup>. Et l'Union européenne a mis en place un dialogue avec le gouvernement chinois sur le commerce du textile pour examiner les moyens d'éviter un recours aux mesures de sauvegarde en cas de perturbation du marché européen (LAMY P., 2004, p.2)<sup>50</sup>.

Concernant, notre terrain de l'industrie textile habillement tunisien, l'introduction d'un concurrent aussi important que la Chine à l'OMC, présente une menace industrielle et économique redoutable. La Chine, beaucoup plus compétitive que la Tunisie en terme de coûts, risque d'attirer les clients de la Tunisie. L'adhésion de la Chine à l'OMC tire l'alarme sur l'ampleur de l'impact négatif de cette libéralisation sur l'industrie textile tunisienne, basée sur une stratégie de minimisation des coûts.

---

<sup>46</sup> FRANCOIS J.F. et SPINANGER D. (2002): « Greater China's accession to the WTO: Implications for international trade/production and for Hong Kong, China », Paper presented at the Fifth Annual Conference on Global Economic Analysis, Taipei, Taiwan Province of China.

<sup>47</sup> Le Monde économique (2004) : « Textile: La Chine et l'Inde raflent la mise », 17 Décembre 2004.

<sup>48</sup> Des sauvegardes spécifiques par produits peuvent également être utilisés pour toutes sortes de produits, y compris les textiles et les vêtements, et sont valables jusqu'au 10 décembre 2013.

<sup>49</sup> Les soutiens-gorge, les peignoirs et les tissus maille.

<sup>50</sup> LAMY P. (2004) : « Déclaration d'ouverture à la Conférence Euro Méditerranéenne sur l'avenir de l'industrie textile et de l'habillement », Tunis, 28 septembre 2004.

## **SECTION 2 : MUTATIONS STRATEGIQUES DE L'OFFRE ET LA DEMANDE EN SOUS-TRAITANCE DANS L'INDUSTRIE TEXTILE HABILLEMENT TUNISIENNE :**

L'effet combiné du démantèlement de l'accord multifibre et de l'adhésion de la Chine à l'OMC a complètement bouleversé l'environnement du secteur textile habillement.

Pour faire face à l'agressivité concurrentielle du nouveau contexte mondialisé, les acteurs sont obligés de redéfinir leurs stratégies concurrentielles. Ces mutations stratégiques ont concerné aussi bien l'offre que la demande en sous-traitance de l'industrie textile habillement.

Au niveau de la demande, des géants de la distribution sont apparus. Ils ont augmenté la pression concurrentielle par une offre exigeante en coût et en qualité et sont devenus ainsi les principaux donneurs d'ordres. Dotés d'un fort pouvoir de négociation, ils sont de plus en plus menaçants pour les sous-traitants (§1).

D'un autre côté, au niveau de l'offre, les sous-traitants se spécialisent et réorganisent leurs marchés pour s'adapter aux nouvelles exigences de plus en plus spécifiques de la demande. Réactivité, flexibilité, qualité de service et compétences à moindre coûts sont désormais les atouts concurrentiels indispensables à la survie des sous-traitants (§2).

### **1. La demande en sous-traitance dans l'industrie textile habillement :**

Dans cette nouvelle économie livrée à la seule loi de l'offre et la demande, les donneurs d'ordres sont entraînés par la tourmente concurrentielle. Face à un large choix de sous-traitants compétitifs, les donneurs d'ordres ont redéfini leurs stratégies de sous-traitance dans le but d'acquiescer un plus fort avantage concurrentiel.

Nous assistons, aujourd'hui, à une nouvelle catégorie de donneur d'ordres distributeurs plus exigeants ; qui ont de plus en plus recours à la sous-traitance pour se concentrer sur le cœur de l'activité. A la recherche de flexibilité, ils limitent de plus en plus leur portefeuille de sous-traitants pour confier toute la production au sous-traitant le plus compétitif.

#### **1.1. Apparition de nouveaux donneurs d'ordres-distributeurs :**

Le contact direct des distributeurs avec le consommateur final confère à ces derniers un pouvoir dans la détermination de la structure de l'industrie textile habillement. Avec le développement de la création, du design et de la mode, les distributeurs prennent de plus en plus de pouvoir dans la chaîne. Ils cherchent à créer la mode et à l'imposer en multipliant les collections.



Généralement, la mode est créée par des stylistes et des cabinets de tendance qui publient des cahiers de tendances à tirage limité (200 à 600 exemplaires) vendus entre 1500 et 4000 dollars par pièce aux industriels du monde entier (WARNIER V. et LECOQC X., 2003, p.14-15)<sup>51</sup>. Pendant les années quatre-vingt, nous avons assisté au développement d'un nouveau type de distributeurs, appelés « distributeurs-concepteurs », qui sont rapidement devenu les donneurs d'ordres de l'industrie textile habillement. Avec la collaboration des médias, ces acteurs imposent la mode. Il s'agit généralement des propriétaires des grands groupes de distribution implantés dans le monde entier, tels que, ZARA, H&M, PROMOD... Ils proposent des articles conçus et fabriqués en moins de deux mois et qui ne restent en rayon pas plus de 30 jours (PARAT E., 1998, p.4)<sup>52</sup>. Ils essaient de provoquer les achats impulsifs en proposant des variétés de produits attractives et en misant sur leur notoriété provoquée par une grande médiatisation.

Ainsi, ces acteurs qui décident de la tendance et de sa durée, mènent toute la nouvelle industrie textile habillement innovante. A la recherche de la compétitivité, ces acteurs dépassent les deux collections traditionnelles pour avoir jusqu'à six collections à l'année (WARNIER V et LECOQC X., 2003, p.19)<sup>53</sup>. Ils fonctionnent, ainsi, de plus en plus en cycle court pour présenter le plus de collections possible à l'année. Ils proposent à leur clientèle de petites séries qui viennent s'ajouter aux produits des collections annuelles traditionnelles et qui sont fabriquées dans un très court délai. Ils s'appellent « *produits d'actualisation* » (PARAT E., 1998, p.5) ou « *produits mode à renouvellement rapide* » (COURAULT B., 2005, p.10)<sup>54</sup>.

Ces groupes internationaux<sup>55</sup> investissent beaucoup de ressources dans la gestion de leur structure et dans l'élaboration de leur stratégie. Ils se concentrent de plus en plus sur le marketing et le benchmarking en externalisant la production vers des sous-traitants spécialistes. Afin de rester compétitifs face à des magasins qui renouvellent régulièrement leur offre au cours de la saison, les distributeurs n'acceptent plus de supporter seuls les

---

<sup>51</sup> WARNIER V et LECOQC X. (2003) : « La mode comme processus de coordination dans un secteur : le cas du prêt à porter », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, pp.1-26, Les Côtes de Carthage le 3, 4, 5 et 6 juin 2003

<sup>52</sup> PARAT E. (1998) : « La filière Textile-Habillement-Distribution », *La documentation Française*, Dossier n°15, CEE, Paris.

<sup>53</sup> WARNIER V et LECOQC X. (2003) : « La mode comme processus de coordination dans un secteur : le cas du prêt à porter », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, pp.1-26, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003

<sup>54</sup> COURAULT B. (2005) : « Les PME de la filière textile-habillement face à la mondialisation : entre restructurations et délocalisations », *Revue de l'IREs*, n°47.

<sup>55</sup> Annexe n°2 : Classement des géants mondiaux de la distribution de vêtements en 2003 selon une étude de marché réalisée en 2006 par la *Chambre de Commerce du Luxembourg*.

risques de stockage. Ils passent des commandes de petites séries, le plus tard possible dans la saison et usent au maximum des possibilités de réapprovisionnement.

Ils se mettent, alors, en lien direct avec des sous-traitants capables de leur fournir des séries de production courte. La compétitivité est désormais liée à la flexibilité du sous-traitant et sa capacité de répondre rapidement aux nouvelles exigences.

Plus le sous-traitant est capable de présenter des petites séries dans les délais les plus courts et les prix les plus bas, plus il est compétitif et plus il influe dans la création de valeur au donneur d'ordres innovant.

Le rôle de la mode dans l'innovation de l'industrie ne revient pas uniquement au sens créatif des produits créés. Mais également, elle mobilise tout le système productif autour de certains produits standardisés. Elle détermine les stocks de matière première, ainsi que, les délais du circuit court. Le pouvoir des distributeurs-concepteurs a causé un affaiblissement du pouvoir de négociation des sous-traitants. Ces distributeurs dotés d'une large base commerciale font jouer la menace d'un changement de prestataire en cas d'insatisfaction. Ils alimentent ainsi la pression concurrentielle dans l'industrie du secteur textile habillement.

## **1.2. Généralisation de l'externalisation : externaliser pour innover ou mourir :**

Avec l'intensification de la concurrence au niveau de la distribution, nous assistons à une introduction accrue de la variété. Les produits sont de plus en plus au goût d'une mode, tellement volatile et influente, qu'elle oblige aussi bien ceux qui la consomment, que ceux qui la distribuent et la produisent à la suivre au risque de disparaître.

Avec la montée du critère d'efficacité et de flexibilité, la taille des séries commandées diminue, les usines occidentales connaissent de grandes difficultés et la taille des confectionneurs se réduit, voire se délocalise complètement dans les pays les plus compétitifs. Par exemple, les entreprises fabricantes du Roubaix en France, ont externalisé progressivement leurs productions à l'étranger, les entreprises de 100 à 800 salarié ont fermé pour ne garder que de petites unités de 10 à 50 employés qui sont également menacées de fermer (EL OUALIDI N. et VAESKEN P., 2000, p.7)<sup>56</sup>. Se retrouvant sous la pression concurrentielle, les décisions d'externalisation sont prises de plus en plus rapidement pour répondre à des solutions de court terme au risque de toucher des activités critiques de l'entreprise mère ou principale (BARTHELEMY J. et DONADA C., 2007,

---

<sup>56</sup> EL OUALIDI N., VAESKEN P. (2000) : « L'entreprises et son territoire dans le cadre d'un système productif localisé : le cas de la cité de l'initiative », Colloque CIFPME, Lille, 2000.

p.99)<sup>57</sup>. Par besoin de flexibilité (ATKINSON A., 1985, p.125)<sup>58</sup>, la totalité des marques dans l'industrie textile habillement font appel à la sous-traitance. Une grande majorité des grands groupes internationaux de distribution de l'habillement sous-traitent en Tunisie<sup>59</sup> (ANNEXE n°3). Nous assistons à des cascades d'externalisation (BARTHELEMY J. et al., 2007, p.99) ; qui consistent à sous-traiter progressivement toute l'activité de production vers le sous-traitant capable de répondre aux nouvelles exigences en flexibilité.

Derrière la nécessité d'externaliser (externaliser ou mourir) se cache la recherche de la compétitivité par la nécessité de stimuler l'innovation (innover ou mourir) (PELTRAULT DHONT E. et PFISTER E., 2007, p.5)<sup>60</sup> ; (BAUM J. et al., 2009, p.6)<sup>61</sup>. La sous-traitance est un atout clé à la compétitivité qui permet au donneur d'ordres de se concentrer sur le cœur du métier et de gagner en flexibilité :

### **1.2.1. Concentration des ressources sur le cœur du métier :**

La distribution est de plus en plus absorbante de ressources. Sous-traiter auprès d'une petite ou moyenne entreprise permet de réduire les coûts de la recherche (PELTRAULT DHONT E. et PFISTER E. 2007, p.6). Ces petites structures disposent généralement d'un processus de R&D diffus et informel plus flexible et moins coûteux (SAINT PIERRE et al., 2004, p.2)<sup>62</sup>. Les dépenses de conception et de distribution font que, selon la qualité de l'article, le prix de vente au détail varie entre trois (produit basique) et quinze fois (article de mode sophistiqué) de son prix à la sortie de l'usine (CHAPONNIERE J.R., 2003, p.3)<sup>63</sup>. Au niveau du secteur textile habillement, les investissements effectués en dépenses de recherche et les investissements commerciaux sont donc prioritaires par rapport aux investissements productifs. Ils sont aujourd'hui les facteurs clés de succès des entreprises du textile habillement : c'est par l'augmentation des investissements immatériels qu'une

---

<sup>57</sup> BARTHELEMY J. et DONADA C. (2007) : « L'externalisation : un choix stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp. 97-99.

<sup>58</sup> ATKINSON A. (1985) : « Manpower Strategies For Flexible Organisation », *Personal Management*, vol.16, n°8, pp.123-127.

<sup>59</sup> ANNEXE n°3 : les principaux clients de la sous-traitance de l'industrie textile habillement tunisienne.

<sup>60</sup> PELTRAULT-DHONT E. et PFISTER E. (2007) : « R&D cooperation versus R&D subcontracting : empirical evidence from French survey data », Bureau d'économie théorique et appliquée (BETA), Document de Travail n°17, Mai, pp.1-10.

<sup>61</sup> BAUM J., COWAN R. et JONARD N. (2009) : « Network-independent partner selection and the evolution of innovation networks », Working paper of United Nations, pp.1-26.

<sup>62</sup> SAINT-PIERRE J. et MATHIEU C. (2004), « Innovation de produits et performance : une étude exploratoire de la situation des PME canadiennes » Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27, 28 et 29 Octobre 2004.

<sup>63</sup> CHAPONNIERE J.R. (2003), « Les enjeux du textile et de l'après textile pour les PSM », Conférence Femise, Marseille, décembre 2003.

entreprise de l'industrie textile-habillement peut acquérir ou renforcer son avantage compétitif (TREGAN J.M., 2006, p.45)<sup>64</sup>.

La sous-traitance permet d'acquérir des compétences spécialisées inexistantes à l'intérieur de la firme et de diminuer le coût de revient en fabrication variable (élevé pendant la période d'approvisionnement et de fabrication, bas pendant la période de conception).

En achetant des prestations ou des produits sur devis, le donneur d'ordres allège ses coûts fixes (salaires, logistique, unités de production...) et concentre ses ressources sur le cœur du métier (le marketing et la distribution) (ATKINSON A., 1985, p.127).

A court terme, les entreprises disposent d'une capacité de production fixe pour faire face à une charge variable en fonction des demandes du marché. Les stocks devenant rapidement obsolètes, les entreprises du secteur textile habillement ne peuvent jouer sur des décalages temporels (créer des stocks en période de sous charge et satisfaire la demande à partir de ces stocks en période de surcharge). En recourant à la sous-traitance, les entreprises équilibrent le différentiel entre charges et capacité (POISSONNIER H., 2010, p.132)<sup>65</sup>.

### **1.2.2. Recherche de la flexibilité (facteur clé de succès de l'innovation) :**

En externalisant auprès de jeunes ou petites et moyennes entreprises, les donneurs d'ordres mettent en cause des modalités et des routines existantes dans leur processus de production (BROUSSEAU E., 1998, p.8)<sup>66</sup>. Ils assurent une autonomie à l'unité externalisée (TETHER B.S., 2002, p.951)<sup>67</sup>, ce qui permet d'assurer une plus grande concentration sur le cœur du métier à savoir, les activités stratégiques ou « critiques » gardées à l'intérieur de l'entreprise. Le développement de relations avec des entreprises plus petites, plus jeunes ou de pays en développement est un moyen pour les grandes entreprises de distribution de bénéficier d'une plus grande flexibilité et réactivité (VAN DIJK B. et al., 1997, p.338)<sup>68</sup> ; (MENKVELD B. et THURIK A.R., 1999, p.99)<sup>69</sup> et (ROPER 1997, p.531)<sup>70</sup> ; ce qui

---

<sup>64</sup> TREGAN J-M (2006), *Stratégie concurrentielle du donneur d'ordres et mode de relation avec ses sous-traitants, les petites entreprises marseillaises de l'habillement*, thèse de doctorat en science de gestion, Université de la Méditerranée-Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, 22 septembre 2006.

<sup>65</sup> POISSONNIER H. (2010), « Globalisation des achats et contrôle inter-organisationnel dans la filière THD française », *Revue Française de Gestion*, n°201, pp.121-139.

<sup>66</sup> BROUSSEAU E. (1998) : « Analyse Economique des Pratiques Liées a l'Externalisation », *Petites Affiches*, décembre, n° 147.

<sup>67</sup> TETHER B.S. (2002): « Who Cooperate for Innovation and Why: An Empirical Analysis », *Research Policy*, n°31, pp.947-967.

<sup>68</sup> VAN DIJK B., DEN HERTOOG R., MENKVELD B. et THURIK R. (1997): « Some new evidence on the determinants of large and small firm innovation », *Small business Economics*, n°9, pp.335-343.

<sup>69</sup> MENKVELD B. et THURIK A.R. (1999): « Firm size and efficiency in innovation », *Small Business Economics*, vol.12, n°1, pp.97-101.

<sup>70</sup> ROPER S. (1997): « Product Innovation and small business growth: a comparaison of strategies of German, U.K, and Irish companies », *Small business Economics*, n°9, pp.523-537.

favorise une prise de décision rapide et stimule la prise de risque (MINTZBERG H., 1992, p.34)<sup>71</sup>.

L'évolution des chiffres de sous-traitance de spécialité s'explique par la recherche de la flexibilité (DONADA C. et DOSTALLER I., 2005, p.92)<sup>72</sup>. Les donneurs d'ordres limitent leur portefeuille de sous-traitants vers le partenaire le plus flexible capable d'ajuster ses commandes en fonction des exigences du marché. Les relations de sous-traitance évoluent alors, vers la co-traitance et la production de produits finis, en cédant de plus en plus d'activités vers le même sous-traitant.

Ce phénomène s'explique, également, par les cascades d'externalisation. Les donneurs d'ordres, désireux de concentrer leurs ressources sur le cœur du métier, externalisent progressivement la production vers des sous-traitants spécialistes. L'évolution du taux de valeur ajoutée permet de rendre compte de la désintégration des entreprises du secteur de l'habillement des pays développés qui se désengagent des stades de production. Ces pays à fort avantage en distribution préfèrent se concentrer sur leur avantage compétitif et sous-traiter dans les pays en développement innovants à moindre coût. Le taux de valeur ajoutée<sup>73</sup> est l'indicateur le plus couramment utilisé pour exprimer le degré d'intégration verticale d'une entreprise ou d'un secteur, mesurant ainsi l'intensité de l'activité de transformation. Un ratio élevé traduit l'existence d'un processus de production comportant une part importante de transformation des produits dans la filière de fabrication. Pour le secteur de l'habillement, nous observons une baisse sensible de cet indicateur sur la période 1993- 2003, qui passe de 34,64 % à 25,6 % (TREGAN J.M., 2006, p.45)<sup>74</sup>. Cette évolution reflète la baisse du degré d'intégration des entreprises de l'industrie textile habillement des pays développés.

## **2. L'offre en sous-traitance de l'industrie textile habillement :**

La concurrence, la généralisation de l'externalisation, le besoin de concentration sur le cœur du métier, la recherche de flexibilité sont autant de facteurs qui ont poussé les donneurs d'ordres à recourir davantage à la sous-traitance (DONADA C. et al., 2005,

---

<sup>71</sup> MINTZBERG H. (1992): « Cycles of Organizational Change », *Strategic Management Journal*, n°13, pp.31-42.

<sup>72</sup> DONADA C. et DOSTALLER I. (2005) : « Fournisseur, sois flexible et tais toi », *Revue française de gestion*, n°158, pp. 89-104.

<sup>73</sup> Le taux de valeur ajoutée est défini comme le support entre la valeur ajoutée et le chiffre d'affaires.

<sup>74</sup> TREGAN J-M (2006), *Stratégie concurrentielle du donneur d'ordres et mode de relation avec ses sous-traitants, les petites entreprises marseillaises de l'habillement*, thèse de doctorat en science de gestion, Université de la Méditerranée-Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, 22 septembre 2006.

p.89)<sup>75</sup>. La demande en sous-traitance est de plus en plus élevée et se fait selon des critères de plus en plus pointus et spécifiques. Désormais, les donneurs d'ordres recherchent la flexibilité pour répondre à des séries de plus en plus petites dans un délai de plus en plus court en offrant la meilleure qualité au moindre coût. Saisissant cette opportunité, les sous-traitants des pays en développement se spécialisent, multiplient les efforts pour améliorer la qualité du service de sous-traitance. Les sous-traitants innovent pour se différencier de l'offre asiatique à bas coût et pour répondre à la nouvelle demande plus exigeante.

### **2.1. Intensification des phénomènes de délocalisation vers les pays en développement :**

Le secteur textile habillement est la première industrie menacée par les délocalisations puisqu'elle met en jeu des produits souvent faciles à réaliser avec une part élevée de coût de main d'œuvre dans les prix de revient (ARTHUIS J., 1993, p.38)<sup>76</sup>. Le protectionnisme avait pour rôle de limiter la désindustrialisation des pays développés. Il a sûrement amorti le phénomène mais cela ne l'a pas empêché.

Il existe deux formes de délocalisation : les délocalisations avec apport de capitaux (investissements directs à l'étranger via la création ou le rachat d'une entreprise) et les délocalisations sans apport de capitaux (sous-traitance internationale, accord de licence et négoce international). Dans le secteur textile habillement, les investissements directs étrangers et la sous-traitance internationale avec ses différentes formes (capacité, spécialité, de recherche...) sont les formes les plus répandues.

Depuis les années soixante, les pays développés ont connu une première vague de délocalisation de la production de masse vers les pays en développement. Ce phénomène a causé la destruction de plus de 7 millions d'emplois européens pour créer des milliers d'emplois dans les pays en développement. L'industrie occidentale a été attirée par des contextes politiques et sociaux qui permettent la relance d'un cycle de profitabilité par de très bas niveaux de salaires ; par l'absence d'organisation des masses laborieuses et de faibles niveaux de prélèvement fiscal. Cependant, elle a maintenu un tissu industriel de petites et moyennes entreprises très réactives, spécialisées dans des produits à haute valeur ajoutée et basées sur un savoir faire et une technologie spécifiques.

Avec l'aboutissement de la mondialisation, les pays développés ont connu une deuxième vague de délocalisation qui a emporté le reste du tissu productif à valeur ajoutée.

---

<sup>75</sup> DONADA C. et DOSTALER I. (2005) : « Fournisseur, sois flexible et tais toi », *Revue française de gestion*, n°158, pp. 89-104.

<sup>76</sup> ARTHUIS J. (1993), *Les délocalisations et l'emploi*, Edition d'Organisation, Paris.

Selon DUHAUTOIS R. et al., (2010, p.103)<sup>77</sup>, la proportion d'entreprises industrielles sous-traitantes en France est passée de 60 % en 1984 à 87 % en 2003, et le taux de sous-traitance moyen a presque doublé sur la période, passant de 4,5 % du chiffre d'affaires à 8% (PERRAUDIN C., THEVENOT N. et VALENTIN J., 2006)<sup>78</sup>.

La logique de rentabilité qui a provoqué la deuxième vague de délocalisation aliée aux faibles coûts de main d'œuvre et la moindre pression fiscale dans les pays en développement de nouveaux critères d'attractivité hors coût. Contrairement aux anciens mouvements de délocalisation des productions de masse, la nouvelle vague reste concentrée sur les pays bénéficiant d'une proximité géographique. Ainsi la quasi-totalité des mouvements des pays Européens (Italie, France et Allemagne) s'est concentré vers les pays du Maghreb avantagant la Tunisie, historiquement liés par un passé commun et une forte histoire migratoire en sens inverse.

D'après les statistiques du CETTEX, (1999)<sup>79</sup>, sur les 752 entreprises « off shore » du secteur de la confection installée en Tunisie venant d'Europe, 47% de ces entreprises se sont délocalisées en Tunisie à partir de 1995. Pourtant, la Tunisie offre les avantages en termes de coûts et de privilège fiscal depuis 1972 par la création du régime off shore.

Le secteur de la confection en Tunisie, par l'ancienneté de son implantation, la densité de l'activité entrepreneuriale, constitue un bon exemple de ce qui est une seconde phase du cycle de la délocalisation. Les entreprises délocalisées forment un « district » ou un système productif local réunissant les différentes activités de la filière (BRESSON F. et al., 2008, p.43)<sup>80</sup>. Cette vague de délocalisation est attirée par la formation de réseau d'entreprises de l'industrie textile habillement que d'industries différentes, capables d'assurer localement toutes les tâches nécessaires à la production mais également de créer un échange de connaissance entre diverses activités et industries. Cette nouvelle vague de délocalisation participe au développement d'entreprises spécialisées qui coopèrent entre elles. Elles permettent en contrepartie à l'entreprise mère de se concentrer sur la distribution, le design et la gestion tout en optimisant la production dans un autre pays qui est capable de lui procurer et de se procurer des avantages.

---

<sup>77</sup> DUHAUTOIS R. et PERRAUDIN C., (2010) : « La nature des liens inter entreprises dans les relations de sous-traitance : Une analyse empirique du cas de la France », *Réseaux*, n°162, pp.102-127.

<sup>78</sup> PERRAUDIN, C., THEVENOT, N., et VALENTIN, J. (2006) : « Sous-traiter ou embaucher ? Une analyse empirique des comportements de substitution des entreprises de l'industrie en France entre 1984 et 2003 », *Document de travail* décembre 2006, CEE, n° 78.

<sup>79</sup> CETTEX Centre Technique du textile (1999) : « Les entreprises de textile off-shore en Tunisie », Tunis.

<sup>80</sup> BRESSON F., CHAFFAI M., DULBECCO P., et PLANE P. (2008) : « Coopération industrielle et développement territorial : le textile habillement à Sfax », étude dans les activités du CNRS et d'une action de recherche en réseau au titre de l'AUF, pp.37-60.

## **2.2. Spécialisation de l'offre de sous-traitance en textile habillement et innovation dans le service de sous-traitance :**

La nouvelle vague de délocalisation privilégiant l'agglomération sur des districts productifs ainsi que l'évolution des exigences des donneurs d'ordres favorisent le développement de la spécialisation des entreprises. La part de la sous-traitance de capacité dans le montant total de la sous-traitance industrielle européenne enregistre une forte baisse depuis les années 90 (TREGAN J.M., 2006, p.45)<sup>81</sup>. Elle est passée de 32,6 % en 1990 à 15,9 % en 2003 puis 9,1% en 2008. En contrepartie, la sous-traitance de spécialité enregistre une hausse et passe de 67,4 % en 1990 à 84,1 % en 2003 et 90,1% en 2008 (SESSI, 2009)<sup>82</sup>.

En effet, avec l'introduction continue de la variété des gammes de produits, le raccourcissement des cycles de mode, la réduction de la taille des séries de commande ainsi que la montée de l'efficacité, les entreprises à la recherche d'avantage compétitif doivent doubler d'effort pour survivre. De nos jours, les entreprises sont entraînées dans un tourbillon concurrentiel qui les oblige à innover pour survivre. « Innover ou disparaître » est l'avenir que prédit BELLON B., (1994, p.1)<sup>83</sup> aux entreprises évoluant dans l'environnement concurrentiel actuel.

Selon FOSTER R.N., (1986, p.3)<sup>84</sup>, seules les entreprises qui s'adaptent au changement, qui innovent et qui gèrent efficacement leur innovations continuent à survivre. Ces entreprises sont alors, de plus en plus emportées par le tourbillon concurrentiel. Leurs innovations alimentent une dynamique de plus en plus rapide de l'innovation qui les emprisonne dans une boucle rétroactive qui alimente la complexité et l'incertitude (SMIDA A., 2006, p.16)<sup>85</sup>. Il ne s'agit plus d'innover pour affronter la concurrence mais également de maintenir un rythme d'innovation élevé.

Selon FORAY D., (1989, p.23)<sup>86</sup>, les entreprises innovent pour acquérir une situation de monopole rentable. Le maintien de la rente du monopole nécessite une stratégie d'appropriation qui ne sera jamais immuable. Il faut développer des stratégies d'innovation en continu pour avoir en permanence un temps d'avance sur ses concurrents.

---

<sup>81</sup> TREGAN J.M. (2006) : *Stratégie concurrentielle du donneur d'ordres et mode de relation avec ses sous-traitants, les petites entreprises marseillaises de l'habillement*, thèse de doctorat en science de gestion, Université de la Méditerranée-Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, 22 septembre 2006.

<sup>82</sup> SESSI (2009) : Secteur : industrie textile habillement, service des statistiques industrielles SESSI.

<sup>83</sup> BELLON B. (1994) : *Innover ou disparaître*, ECONOMICA, FRANCE.

<sup>84</sup> FOSTER R.N. (1986) : *L'innovation. Avantage à l'attaquant*, INTER EDITIONS, PARIS.

<sup>85</sup> SMIDA A. (2006) : « Complexité de L'innovation Technologique », *Revista Facultad De Ciencias Economicas*, juin Vol.XIV, n°1, pp.12-22.

<sup>86</sup> FORAY D. (1989) : « Les modèles de compétition technologique : une revue de la littérature », *Revue d'économie industrielle*, n°48, pp.16-34.



GENELOT (1992, p.30)<sup>87</sup> affirme que « l'entreprise d'aujourd'hui est soumise à une telle concurrence, à une telle rapidité de renouvellement de ses produits ou services, à une telle instabilité de son environnement qu'elle ne peut plus se contenter de laisser venir l'innovation à son rythme naturel. Il lui faut en quelque sorte aider la nature et pratiquer une sorte d'ingénierie génétique en matière d'innovation ». PORTER M., (1982, p.23)<sup>88</sup> ajoute que la dynamique de l'innovation se renforce par l'entrée de nouvelles entreprises innovantes plus compétitives, remplaçant les entreprises moins compétitives qui disparaissent. Les nouveaux entrants peuvent également se positionner sur de nouveaux créneaux ou collaborer avec des entreprises innovantes en place (FORAY D., 1989, p.24). Ce qui renforce encore plus, l'incertitude, la confrontation des logiques et l'instabilité de l'équilibre entre entreprises.

Selon HANNAN M. et FREEMAN J., (1989, p.7)<sup>89</sup>, le rythme de l'innovation est devenu tellement élevé qu'il échappe à la maîtrise des entreprises, ce qui explique la prédominance du paradigme de l'adaptation<sup>90</sup> dans le domaine de la stratégie.

Selon GENELOT D., (1992, p.29), l'innovation est à la fois création et adaptation. D'après SMIDA A., (2006, p.13), pour survivre, l'entreprise est dans l'obligation d'adopter l'innovation ; alors que, dans la plupart des cas elle ne peut même pas complètement la maîtriser. Les entreprises ont, alors, le choix entre innover ou mourir (DAMANPOUR F. et al., 2006, p.270)<sup>91</sup>. Emprisonnées dans un mouvement acharné de l'innovation, elles ont désormais le choix entre maintenir un rythme d'innovation élevé par rapport aux concurrents ou mourir. L'innovation partagée, en coopérant avec des sous-traitants spécialistes, est alors un moyen de gestion du processus d'innovation qui permet à l'entreprise d'accroître son rythme d'innovation et de mieux répondre à une demande plus exigeante de façon plus compétitive.

---

<sup>87</sup> GENELOT D. (1992) : *Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants*, INSEP-Editions, Paris.

<sup>88</sup> PORTER M. (1982) : *Choix stratégiques et concurrences*, Economica, Paris.

<sup>89</sup> HANNAN M.T. et FREEMAN J. (1989): *Organizational Ecology*, Boston: Harvard University Press.

<sup>90</sup> Ce paradigme postule que « la position concurrentielle occupée par une entreprise dépend de sa capacité à adapter l'état de son potentiel compétitif aux variables clés de succès qui caractérisent un marché clairement identifié; la fonction essentielle de la stratégie consiste alors à rechercher les conditions optimales de cette opération » (CASTRO J.L. et al., 1998, p.21). L'écart entre le rythme d'adaptation et l'évolution de l'environnement peut devenir fatal.

<sup>91</sup> DAMANPOUR F. et WISCHNEVSKY D. (2006): « Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations », *J. Eng. Technol. Manage.*, vol.23, pp.269–291.

## CHAPITRE 2 :

---

# SOUS-TRAITANCE DE L'INDUSTRIE TEXTILE HABILLEMENT TUNISIENNE : DE LA DEPENDANCE AU PARTENARIAT

D'après les cadres institutionnel et organisationnel du secteur textile habillement, l'environnement du secteur a été complètement bouleversé.

Le protectionnisme en tant que mécanisme régulateur des échanges a laissé place à une économie en déséquilibre. Elle se réorganise en cherchant dans la stratégie un nouveau mécanisme de régulation. Entre « *destruction et création* », les pays en périls trouvent, dans l'innovation, la solution stratégique indispensable pour survivre face à la concurrence. Aussi bien les donneurs d'ordres que les sous-traitants, doivent multiplier les efforts pour se différencier de la concurrence.

La Tunisie a saisi les opportunités qu'offre le nouveau cadre. Elle a mis en valeur ses atouts en terme de proximité de l'Europe, ses compétences à bas coût, son expérience et sa réputation pour répondre à la dynamique des exigences de la demande innovante. La sous-traitance de l'industrie tunisienne du textile habillement, par l'ancienneté de son implantation, l'importance du secteur pour l'économie ainsi que la densité de l'activité entrepreneuriale qu'elle active aujourd'hui pour s'adapter au nouveau cadre institutionnel du secteur, constitue un bon exemple de ce qui est de l'orientation vers la stratégie d'innovation dans le service de sous-traitance.

Dans une *première section*, nous avons analysé les mutations stratégiques de l'industrie tunisienne de textile habillement, selon les fondements du modèle de PORTER M. (1982). Dans une *deuxième section*, nous avons analysé les différents indicateurs économiques du contexte tunisien. Enfin, dans une *troisième section*, nous avons tracé le cycle de vie de la sous-traitance tunisienne au rythme de ses accomplissements stratégiques de développement.

**SECTION 1 : ANALYSE STRATEGIQUE DE L'INDUSTRIE TUNISIENNE DU TEXTILE HABILLEMENT SELON L'APPROCHE DE PORTER :**

Michael PORTER, dans son ouvrage « *Choix stratégiques et concurrences* » (1982)<sup>92</sup>, ainsi que les prolongements de ses travaux dans son ouvrage « *L'avantage concurrentiel* » (1986)<sup>93</sup>, présente une théorie fondamentale du management stratégique qui permet de comprendre comment acquérir et conserver un avantage concurrentiel, à partir de l'analyse du secteur dans lequel l'entreprise se situe et de ses concurrents. Issue de l'économie industrielle, l'approche de (PORTER M., 1982, 1986), situe son analyse au niveau du secteur pour développer des concepts de stratégies génériques, de chaîne de valeur, le principe de l'avantage concurrentiel, la méthode de choix d'un champ concurrentiel à l'intérieur d'un secteur et ses conséquences pour les stratégies offensives et défensives.

PORTER M., (1982) distingue cinq forces concurrentielles dans un secteur : la rivalité entre les concurrents présents sur le marché, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits de substitution et les entrants potentiels et le pouvoir de l'Etat. L'entreprise est en rivalité permanente, ou « *rivalité élargie* » aux termes de PORTER, avec les différents acteurs dans l'objectif d'augmenter son pouvoir de négociation (DESREUMAUX A. et al., 2006, p.61)<sup>94</sup>.

Les problèmes de la concurrence et du pouvoir de négociation se placent au cœur de l'industrie tunisienne du textile habillement. En effet, conformément à l'approche Porterienne, la Tunisie doit contrer les menaces concurrentielles et législatives du nouveau cadre institutionnel. Elle doit augmenter son pouvoir de négociation affaibli par les nouvelles conditions économiques (§1). La stratégie de réponse puisée de la théorie de PORTER M., (1982, 1986) consiste à exploiter d'avantage les forces présentes sur le terrain (§2), et remédier à ses faiblesses (§3) pour trouver un nouveau positionnement stratégique lui permettant de relancer l'industrie textile habillement en crise et survivre face aux nouveaux concurrents (§4).

---

<sup>92</sup> PORTER M. (1982) : *Choix stratégiques et concurrences*, Economica, Paris.

<sup>93</sup> PORTER M. (1986) : *L'avantage concurrentiel*, InterEdition, Paris.

<sup>94</sup> DESREUMAUX A., LECOCQ X. et WARNIER V. (2006) : *Stratégie*, Collection Synthex, Pearson, Education France.

## **1. Augmenter le pouvoir de négociation :**

PORTER M., (1982, p.17)<sup>95</sup>, dans son analyse du pouvoir de négociation des clients sur leurs prestataires, utilise huit critères :

- Part de la transaction dans le chiffre d'affaires du vendeur.
- Part de la transaction dans les dépenses du client.
- Degré de différenciation du produit de la transaction.
- Les coûts de transfert.
- Les profits des clients.
- Menace d'intégration.
- Degré d'influence du produit vendu sur la qualité des produits du client.
- Information du client sur la demande, les prix réels du marché, et/ou les coûts du fournisseur.

Dans l'approche Porterienne, le pouvoir de négociation est la clé de la compétitivité. « *l'avantage concurrentiel émerge avant tout de la capacité des entreprises à accroître leur pouvoir de négociation face aux fournisseurs et aux clients, et ce par rapport aux concurrents* » (DESREUMAUX et al., 2006, p.61).

Ainsi, pour survivre, la Tunisie doit augmenter son pouvoir de négociation face aux donneurs d'ordres et aux fournisseurs, par rapport aux concurrents. A défaut de trouver des solutions stratégiques efficaces, elle risque de voir toute son économie s'effondrer.

Pendant la période de protectionnisme, la Tunisie a préservé ses parts de marché face à la concurrence grâce aux quotas et aux accords régionaux avec l'Europe. Les quotas, en dérogation aux règles du GATT, agissaient comme un mécanisme régulateur des échanges du secteur. La sous-traitance tunisienne répondait aux stratégies de minimisation des coûts exigées par la demande européenne en respectant un cahier de charges précis et en agissant sur les coûts de production. Les sous-traitants tunisiens sont des exécutants non innovants dont le profit tient aux économies d'échelles et à la capacité d'agir sur les coûts de production et spécialement ceux relatifs à une main d'œuvre non qualifiée.

L'entrée de nouveaux concurrents et spécialement le géant asiatique Chinois, combinée à la levée des quotas, a complètement bouleversé les règles d'échange. Désormais, chaque donneur d'ordre choisit le sous-traitant qui répond au mieux à ses exigences. Dans une stratégie de minimisation des coûts, la Tunisie reste beaucoup moins compétitive que ses

---

<sup>95</sup> PORTER M. (1982) : *Choix stratégiques et concurrences*, ECONOMICA, PARIS.

adversaires asiatiques. Avec des coûts de transferts faibles et des produits faiblement différenciés, elle doit s'attendre au départ de ses clients vers la concurrence.

Le pouvoir de négociation des donneurs d'ordres est devenu menaçant et tire l'alarme sur la nécessité de trouver une stratégie de survie à défaut de disparaître. Selon le modèle de PORTER M., (1982)<sup>96</sup>, la solution consiste à changer de positionnement. Face à l'inefficacité de la stratégie de minimisation des coûts, les sous-traitants tunisiens doivent saisir l'opportunité de la nouvelle demande plus exigeante en qualité de service et de produit pour se différencier.

La spécialisation des sous-traitants tunisiens permet de suivre une stratégie de concentration. Il s'agit d'offrir à la nouvelle demande la flexibilité recherchée et une combinaison de qualité de produit et de service à moindre coût. Pour appliquer cette stratégie de réponse l'Etat tunisien met à la disposition des entreprises de l'industrie textile habillement des programmes spécifiques leur permettant d'accomplir le passage vers le nouveau positionnement.

Exploiter les forces, remédier aux faiblesses, saisir les opportunités et contrer les menaces sont les maîtres mots du plan stratégique de développement mis en place par l'Etat tunisien. Chaque entreprise est incitée à innover pour offrir la meilleure qualité de service de sous-traitance aux coûts les plus compétitifs.

## **2. Exploiter les forces :**

Avec l'évolution industrielle, le produit textile est considéré selon une combinaison de critères coûts et hors coûts (délai, qualité, réactivité, design et créativité...) (NORDAS H.K., 2004, p.3)<sup>97</sup>. Pour survivre, la sous-traitance tunisienne doit satisfaire une demande à cycle court, à petite série et très exigeante en terme de qualité et de coûts. Les sous-traitants tunisiens doivent alors réduire les délais de production et de livraison, les rebus, les quantités produites et les coûts, tout en offrant une qualité compétitive.

Pour construire un avantage compétitif sur cette cible exigeante, la Tunisie dispose de plusieurs atouts telle que : la proximité de l'Europe, la disponibilité de main d'œuvre qualifiée à bas coûts, des incitations financières et fiscales intéressantes ainsi que des coûts de construction et d'exploitation faibles.

---

<sup>96</sup> PORTER M. (1982) : *Choix stratégiques et concurrences*, Economica, Paris.

<sup>97</sup> NORDAS H.K. (2004): « The Global Textile and Clothing Industry Post the Agreement on Textiles and Clothing », *Discussion Paper, World Trade Organisation*, Geneva, Switzerland, pp.1-37.

## **2.1. Proximité des donneurs d'ordres européens :**

Parmis les facteurs de choix stratégique du sous-traitant, l'implantation et la localisation restent des éléments importants et particulièrement discutés en stratégie industrielle (PORTER M., 1998, p.79)<sup>98</sup>. Dans une économie où l'accès à l'information devient un facteur clé de succès, la proximité géographique joue le rôle d'un facilitateur des échanges entre les acteurs d'une relation (PORTER M., 1993, p.169)<sup>99</sup>. Elle favorise la circulation des flux d'informations, et renforce ainsi, les liens communautaires et le partage de références culturelles communes. Elle contribue à la construction de valeurs favorables à la stabilité des relations (UZNIDIS D., 2010, p.14)<sup>100</sup>. Comme l'indique BRULHART F., (2005, p.176)<sup>101</sup>, « *la proximité des représentations est une condition favorable à une véritable coopération* ».

Avec la mondialisation, l'innovation et les nouvelles exigences en flexibilité, la proximité aussi bien géographique que culturelle prend une autre dimension d'importance. Pour DONADA C. et GARRETTE I., (1996, p.13)<sup>102</sup>, « *la première marque de flexibilité est la proximité géographique* ». L'allongement des distances géographiques, empêche l'application mécanique du juste-à-temps (KENNETH W. GREEN J.R. et al., 2008, p.132)<sup>103</sup>, et présente ainsi, une entrave à la flexibilité du sous-traitant. La proximité géographique est une force à exploiter par les industriels tunisiens pour forger un avantage concurrentiel sur la cible de la demande innovante.

## **2.2. Disponibilité des compétences à bas coût :**

Les compétences aux coûts les plus compétitifs sont considérées désormais comme l'atout fondamental pour l'accomplissement d'une stratégie d'innovation dans le service de sous-traitance. Contrairement à l'industrie textile habillement traditionnelle, la production spécialisée se nourrit des compétences de la main d'œuvre pour forger son avantage compétitif. Dans ce sens, la disponibilité de main d'œuvre qualifiée à moindre coût sur le

---

<sup>98</sup> PORTER M. (1998): « Clusters and the New Economics of Competition », *Harvard Business Review*, novembre-décembre, pp.77-90.

<sup>99</sup> PORTER M. (1993) : *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, Paris.

<sup>100</sup> UZNIDIS D. (2010) : « Innovation et proximité : Entreprises Entrepreneurs et milieux innovateurs », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 241, p.13-42.

<sup>101</sup> BRULHART F. (2005) : « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? », *Management*, vol 8, n°4, pp.167-191.

<sup>102</sup> DONADA C. et GARRETTE B. (1996) : « Quelles stratégies pour les fournisseurs partenaires? », 5<sup>ème</sup> Conférence internationale de management stratégique, Lille, pp. 1-24, mai 1996.

<sup>103</sup> KENNETH W. GREEN JR., ANTHONY I.R. et BROWN G. (2008): « Just-in-time selling construct: Definition and measurement », *Industrial Marketing Management*, n°37, pp.131-142.

site industriel tunisien présente une force à exploiter par les entreprises pour moderniser le secteur textile habillement et affronter la concurrence (LOUKIL F., 2005, p.78)<sup>104</sup>.

En effet, le nombre des diplômés de la formation professionnelle a atteint 65.000 personnes en 2009. La Tunisie dispose de 135 centres de formation<sup>105</sup> avec plus de 336 spécialités<sup>106</sup> réparties sur l'ensemble des secteurs économiques (ATFP, 2009).

Le Rapport sur la compétitivité mondiale (2002-2003), confirme la compétitivité du site tunisien en terme de qualifications. Comme l'indiquent le tableau et le graphique suivants, la Tunisie est classée en 13<sup>ème</sup> position en terme de disponibilité de compétences. Elle est devancée par la France, la Roumanie et la Hongrie mais reste plus compétitive que l'Allemagne, la république tchèque, l'Espagne, l'Italie, le maroc et la turquie :

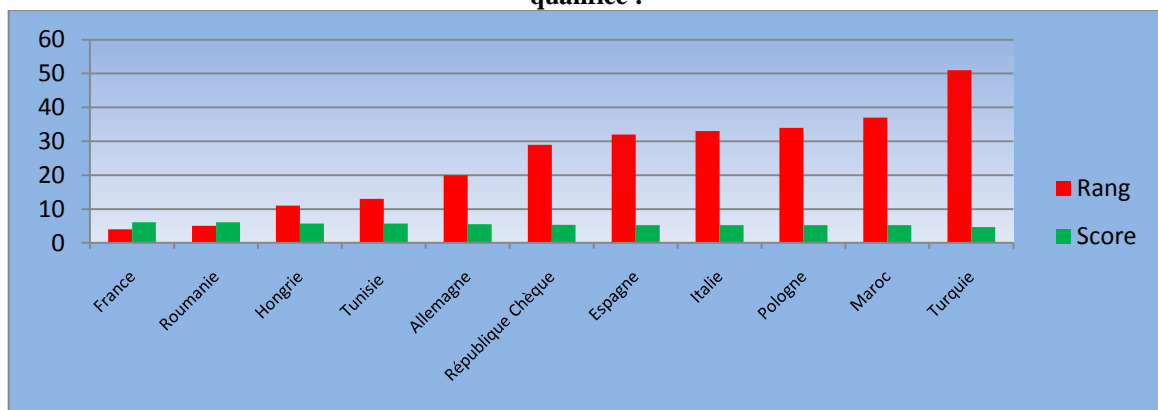
**Tableau n°4 : Comparaison Tunisie et concurrents en terme de disponibilité de main d'œuvre qualifiée**

Pays	Rang	Score
France	4	6,1
Roumanie	5	6,1
Hongrie	11	5,7
<b>Tunisie</b>	<b>13</b>	<b>5,7</b>
Allemagne	20	5,5
République Chèque	29	5,3
Espagne	32	5,2
Italie	33	5,2
Pologne	34	5,2
Maroc	37	5,2
Turquie	51	4,7

Scientists and engineers in your country are (1 = nonexistent or rare, 7 = widely available)

Source: FIPA (2004, p.8)<sup>107</sup>

**Graphique n°1 : Comparaison Tunisie et concurrents en terme de disponibilité de main d'œuvre qualifiée :**



<sup>104</sup> LOUKIL F. (2005) : « Institutionnalisation de la qualité et structuration du système de formation tunisien », *Savoirs*, n°7, pp.71-91.

<sup>105</sup> 47 centres sectoriels de formation, 60 centres de formation et d'apprentissage, 14 centres de formation de la jeune fille rurale, 13 centres de formation aux métiers de l'artisanat.

<sup>106</sup> 118 Certificat d'Aptitude Professionnelle ; 114 Brevet de Technicien Professionnelle ; 36 Brevet de Techniciens Supérieurs ; 49 Certificat de Fin d'Apprentissage/Certificat de Formation Professionnelle ; 19 certificats de compétences.

<sup>107</sup> (FIPA) Business Mobility International (2004) : « Textile et habillement Les avantages compétitifs de la Tunisie comme site d'investissement. Etudes de cas : Vêtements professionnels, Chemises pour hommes, Pantalons hommes de ville, Polos, Vêtements de protection », Business mobility International, rapport réalisé avec l'assistance financière de la Commission de Communautés européennes (CCE), mars 2004, pp.1-14.

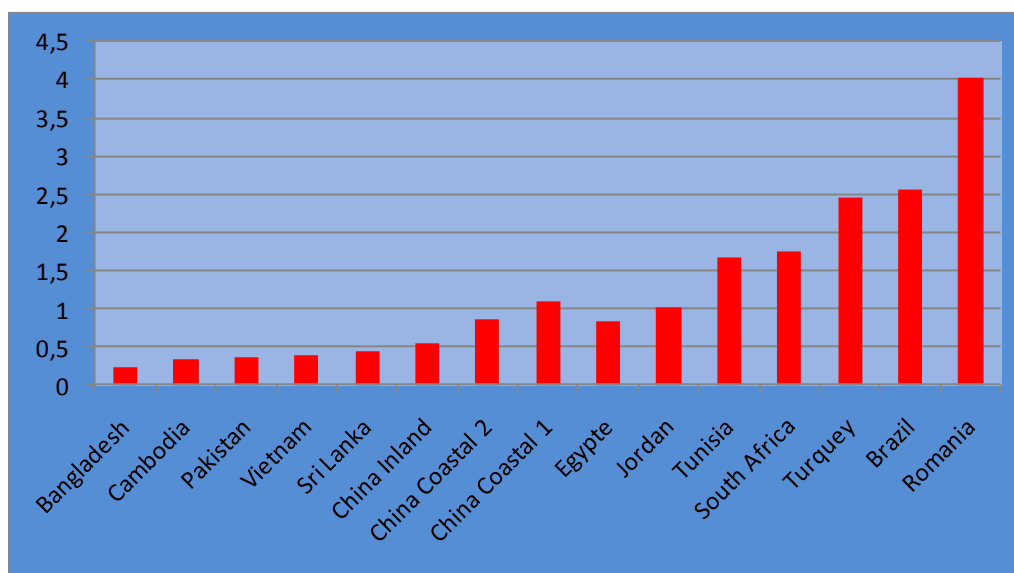
En terme de main d'œuvre non qualifiée, la Tunisie présente un coût de 1,68 dollar américain par heure. Elle est devancée par les pays asiatiques ; mais reste désormais plus compétitive qu'une grande partie des pays pan-euro-méditerranéens dont la Turquie.

Tableau n°5 : Coût de travail dans l'industrie manufacturière de l'Habillement en 2008 en dollar américain incluant les charges sociales :

	Pays ou région <sup>108</sup>	Coût de travail en dollar américain par heure (charges sociales incluses)
<i>Les 5 pays présentant les coûts de main d'œuvre le plus faible</i>	Bangladesh	0,22
	Cambodia	0,33
	Pakistan	0,37
	Vietnam	0,38
	Sri Lanka	0,43
<i>Chine</i>	China Inland	0,55 - 0,80
	China Coastal 2	0,86 - 0,94
	China Coastal 1	1,08
<i>Autre pays</i>	Egypte	0,83
	Jordan	1,01
	<b>Tunisia</b>	<b>1,68</b>
	South Africa	1,75
	Turquie	2,44
	Brazil	2,57
	Romania	4,03

Source : Jassin O'Rourke Group (2008) cité dans MORRIS M. et BARNES J. (2008, p.33)<sup>109</sup>

Graphique n°2 : Coût de travail dans l'industrie manufacturière de l'Habillement en 2008 en dollar américain incluant les charges sociales :



<sup>108</sup> Il apparaît parmi les pays fournisseurs de l'Union européenne une grande disparité, particulièrement élevée en Asie, correspondant à l'impact des différentes vagues d'industrialisation ; ainsi, le coût du travail à Taiwan est trente fois plus élevé qu'en Indonésie. Dans les pays de l'espace pan-euro-méditerranéen, le phénomène est moins marqué. L'écart moyen n'y est que de 38 %, contre 120 % en Asie. La grande dispersion des salaires en Asie ne doit pas masquer un coût horaire moyen plus faible, puisqu'il s'élève à 1,9 dollar, contre 2,2 dollars en « grande Europe », et que le chiffre asiatique tombe à 0,53 dollar si l'on excepte Taiwan, Hong Kong et la Corée du Sud.

<sup>109</sup> MORRIS M. et BARNES J., (2008): « Globalisation, the Changed Global Dynamics of The clothing and Textile Value Chains and The Impact on Sub-Saharan Africa », *Research and Statistic Branch, working paper of United Nation, Industrial Development Organisation UNIDO*, octobre 2008.



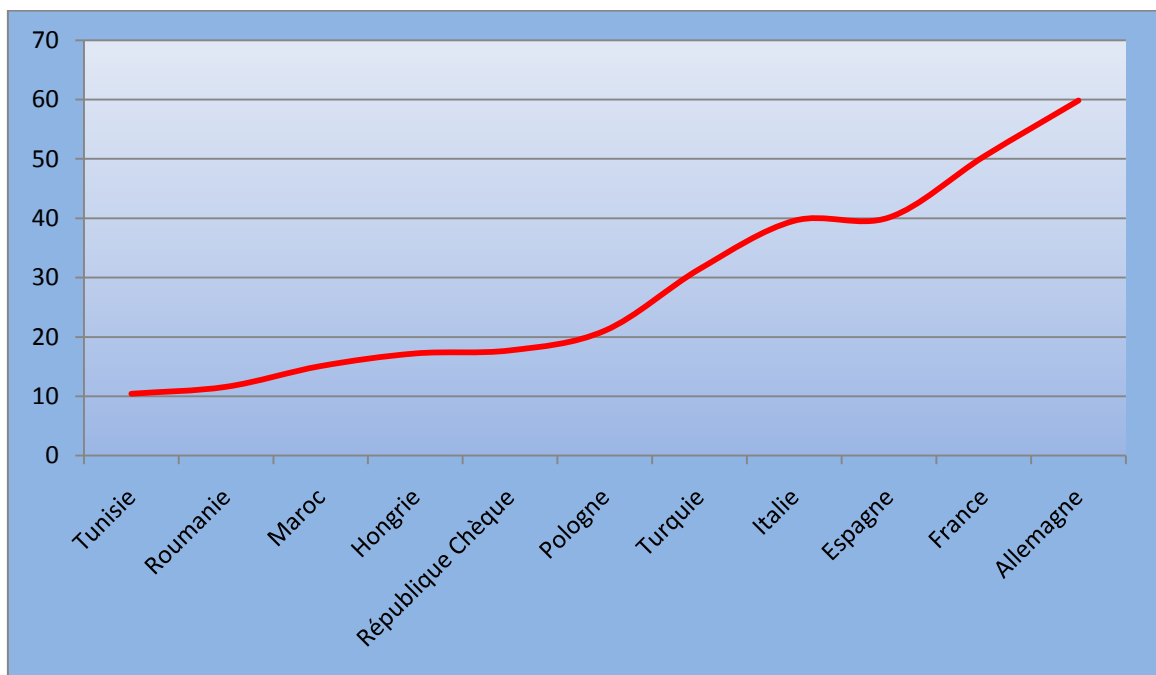
D'après les travaux du ministère de développement et de la coopération internationale, réalisés en 2004, la Tunisie présente les coûts salariaux les plus attractifs en main d'œuvre qualifiée par comparaison à ses différents concurrents. Cependant, elle reste moins compétitive que la Chine (INGGS M. 2005, p.1)<sup>110</sup>. Les différents coûts salariaux pour un ingénieur pour les différents pays sont présentés dans le tableau et le graphique ci-dessous :

**Tableau n°6 : comparaison par pays des coûts salariaux annuels pour un ingénieur :**

pays	Coût salarial total annuel pour un ingénieur
<b>Tunisie</b>	<b>10,451 (1)</b>
Roumanie	11,621 (2)
Maroc	15,114 (3)
Hongrie	17,240 (4)
République Chèque	17,752 (5)
Pologne	21,081 (6)
Turquie	31,477 (7)
Italie	39,592 (8)
Espagne	40,147 (9)
France	50,398 (10)
Allemagne	59,846 (11)

Source: ECORYS-NEI et BMI basé sur Watson & Wyatt, *Global 50 Remuneration Report, FIPA (2004, p.4)*<sup>111</sup>

**Graphique n°3 : comparaison par pays des coûts salariaux annuels pour un ingénieur :**



<sup>110</sup> INGGS M. (2005): « SA delays reaction as China gets weaving », *Business Report*, 19 janvier 2005.

<sup>111</sup> (FIPA) Business Mobility International (2004) : Textile et habillement Les avantages compétitifs de la Tunisie comme site d'investissement. Etudes de cas : Vêtements professionnels, Chemises pour hommes, Pantalons hommes de ville, Polos, Vêtements de protection, *Business Mobility International, rapport réalisé avec l'assistance financière de la Commission de Communautés européennes (CCE)*, mars 2004, pp.1-14.

### 2.3. Compétitivité des coûts de construction de locaux commerciaux :

La Tunisie présente les coûts de construction des bâtiments de production les plus faibles par rapport à ses concurrents. Elle se place en 4<sup>ème</sup> position concernant les coûts de l'électricité et en 2<sup>ème</sup> position pour les coûts du gaz naturel.

**Tableau n°7 : comparaison des coûts de construction des bâtiments et locaux commerciaux et d'énergie (électricité et gaz naturel) entre onze pays :**

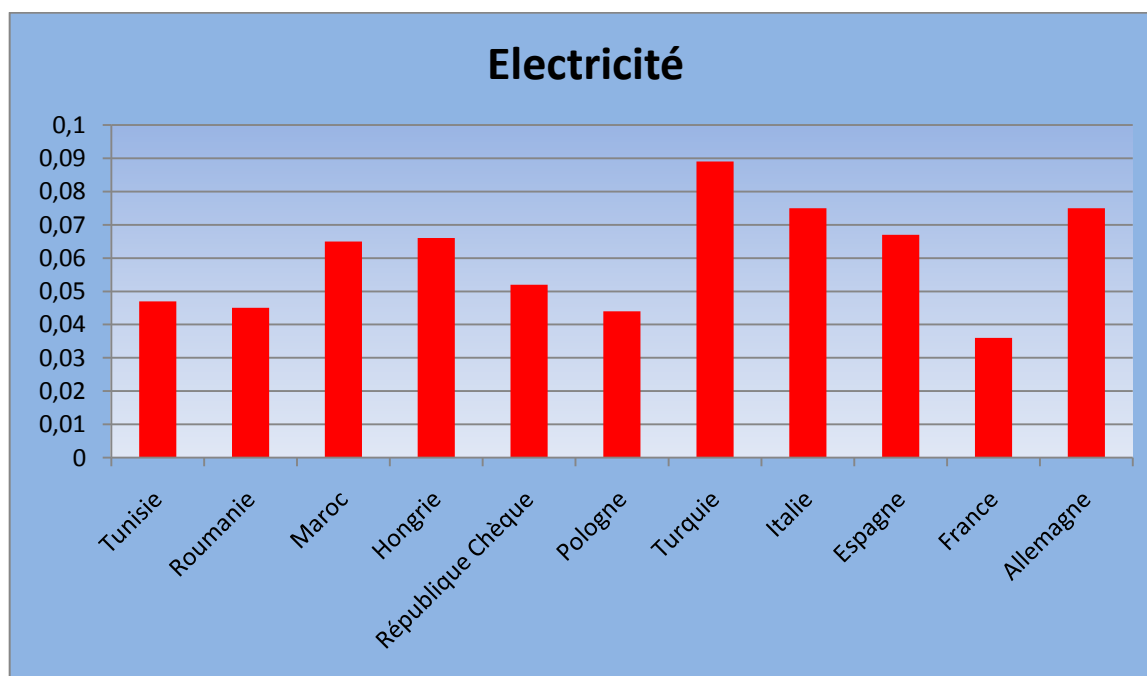
pays	Coût de l'électricité euro/KWh**	Coût du gaz naturel euro/m2**	Coûts de construction des bâtiments de production et des magasins euro/m2***
<b>Tunisie</b>	<b>0,047 (4)</b>	<b>0,104 (2)</b>	<b>170 (1)</b>
Roumanie	0,045 (3)	0,095 (1)	216 (4)
Maroc	0,065 (6)	---	175 (2)
Hongrie	0,066 (7)	0,198 (9)	352 (5)
République Chèque	0,052 (5)	0,188 (7)	450 (6)
Pologne	0,044 (2)	0,171 (6)	475 (7)
Turquie	0,089 (11)	0,200 (10)	183 (3)
Italie	0,075 (9)	0,122 (3)	600 (10)
Espagne	0,067 (8)	0,165 (5)	456 (8)
France	0,036 (1)	0,195 (8)	500 (9)
Allemagne	0,075 (9)	0,149 (4)	700 (11)

\*\*Coût énergie gaz et électricité : Source: ECORYS-NEI et BMI basé sur International Energy Agency, « Energy Prices and Taxes », 3<sup>ème</sup> trimestre 2003; OCDE et Agences d'Investissements Nationales

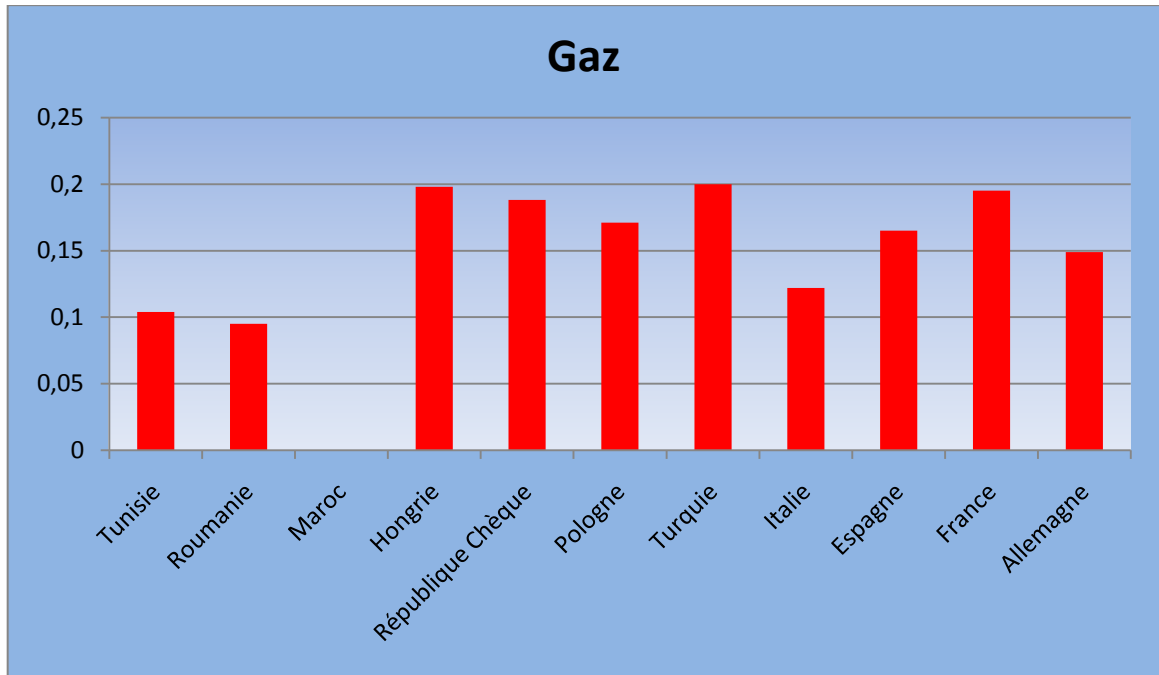
\*\*\*Coût bâtiment : Source: ECORYS-NEI et BMI basé sur Gardiner & Theobald, *International Construction Cost Survey*, décembre 2002 et Agences d'Investissements Nationales (*FIPA, 2004, p.5*)

Ce tableau est illustré dans les trois graphiques suivants :

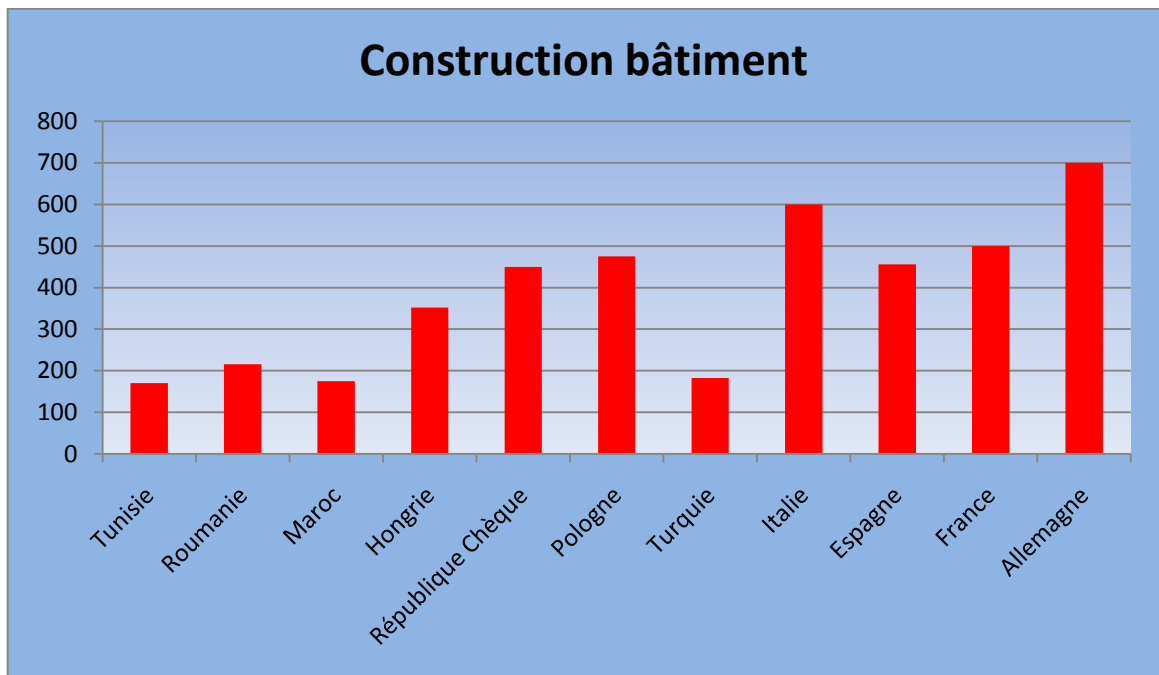
**Graphique n°4 : Comparaison des coûts d'électricité entre onze pays :**



Graphique n°5 : Comparaison des coûts du gaz naturel entre onze pays :



Graphique n°6 : Comparaison des coûts de construction des bâtiments et locaux commerciaux entre onze pays :



## 2.4. Compétitivité en termes de coûts d'exploitation :

Les résultats des travaux réalisés par FIPA (2004, p.6-7)<sup>112</sup>, indiquent que la Tunisie présente des coûts d'exploitation faibles. Ces études, réalisées en 2004 par le ministère de développement et de la coopération internationale, à l'aide d'un modèle de simulation financière, sur une période de dix ans, se basent sur la comparaison internationale de la rentabilité financière de quelques projets illustratifs. L'impact des structures de coûts, de la fiscalité et des mesures incitatives a été analysé dans onze pays.

La rentabilité financière a été comparée pour les profils types suivants :

Vêtements professionnels (chemise avec badge) ; Chemises pour hommes ; Pantalons hommes de ville ; Polos ; Vêtements de protection (anti-feu).

Les résultats des calculs du benchmarking sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau n°8 : Comparaison des indices de frais de rentabilité et d'exploitation annuels pour une catégorie de produits textile habillement (vêtements professionnel, chemise et pantalon pour homme, polo et vêtements de protection anti feu)**

	Vêtements professionnel (avec badge)		Chemises pour homme		Pantalon pour homme de ville		polos		Vêtements de protection (anti feu)	
	Indice de frais d'exploitation annuels	Indice de rentabilité	Indice de frais d'exploitation annuels	Indice de rentabilité	Indice de frais d'exploitation annuels	Indice de rentabilité	Indice de frais d'exploitation annuels	Indice de rentabilité	Indice de frais d'exploitation annuels	Indice de rentabilité
<b>Tunisie</b>	<b>100</b>	<b>12,8</b>	<b>100</b>	<b>4,54</b>	<b>100</b>	<b>7,48</b>	<b>100</b>	<b>3,74</b>	<b>100</b>	<b>27,03</b>
Hongrie	182	4,91	104	2,39	117	3,32	118	2,33	189	12,18
Maroc	136	8,49	102	3,54	108	5,14	107	3,04	132	21,43
Pologne	207	3,75	106	2,44	122	2,73	124	2,05	210	10,29
République tchèque	194	3,23	105	1,88	119	2,24	121	2,03	200	9,30
Roumanie	82	9,45	99	3,42	98	5,39	97	3,13	96	20,62
Turquie	280	1,65	110	1,54	137	1,61	140	1,25	277	2,16
Allemagne	674	-8,45	129	-1,40	211	-3,29	224	-2,01	671	-49,75
Espagne	462	-4,68	118	0,23	170	-1,13	178	-0,28	464	-12,92
France	505	-5,81	121	-0,21	179	-1,80	188	-0,75	506	-27,54
Italie	442	-3,14	117	0,34	166	-0,57	172	0,02	442	-18,92
	Entreprise qui vend environ 7.800.000 minutes de travail par an, dont 100% destiné à l'exportation, et avec un emploi de 142 personnes.		Entreprise qui produit environ 1.800.000 chemises par an, dont 100% destiné à l'exportation, et avec un emploi de 140 personnes.		Entreprise qui produit environ 650.000 pantalons (unités) par an, dont 100% destiné à l'exportation, et avec un emploi de 140 personnes.		Entreprise qui produit environ 1.380.000 polos (unités) par an, dont 100% destiné à l'exportation, et avec un emploi de 480 personnes.		Entreprise qui preste environ 49.000.000 minutes par an, dont 100% destiné à l'exportation, et avec un emploi de 555 personnes.	

*Source: ECORYS-NEI et Business Mobility International, (FIPA, 2004, p6-7)*

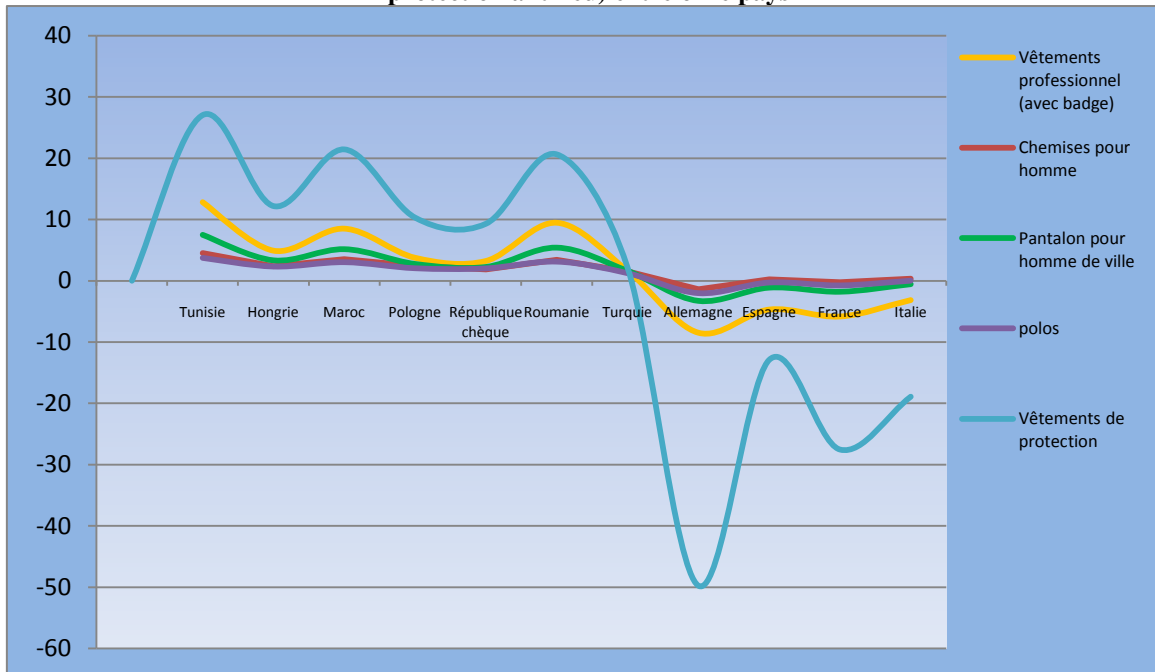
Dans la première colonne figure le total des frais d'exploitation annuels pour les produits, sous la forme d'un indice à base 100 pour la Tunisie. Il convient de noter qu'en plus des coûts de la main-d'œuvre, des loyers, de l'énergie, de l'eau et des amortissements, les frais d'exploitation incluent le coût des matières premières. Dans la seconde colonne, figure

<sup>112</sup> (FIPA) Business Mobility International (2004) : « Textile et habillement Les avantages compétitifs de la Tunisie comme site d'investissement. Etudes de cas : Vêtements professionnels, Chemises pour hommes, Pantalons hommes de ville, Polos, Vêtements de protection », Business Mobility International, rapport réalisé avec l'assistance financière de la Commission de Communautés européennes (CCE), mars, pp.1-14.

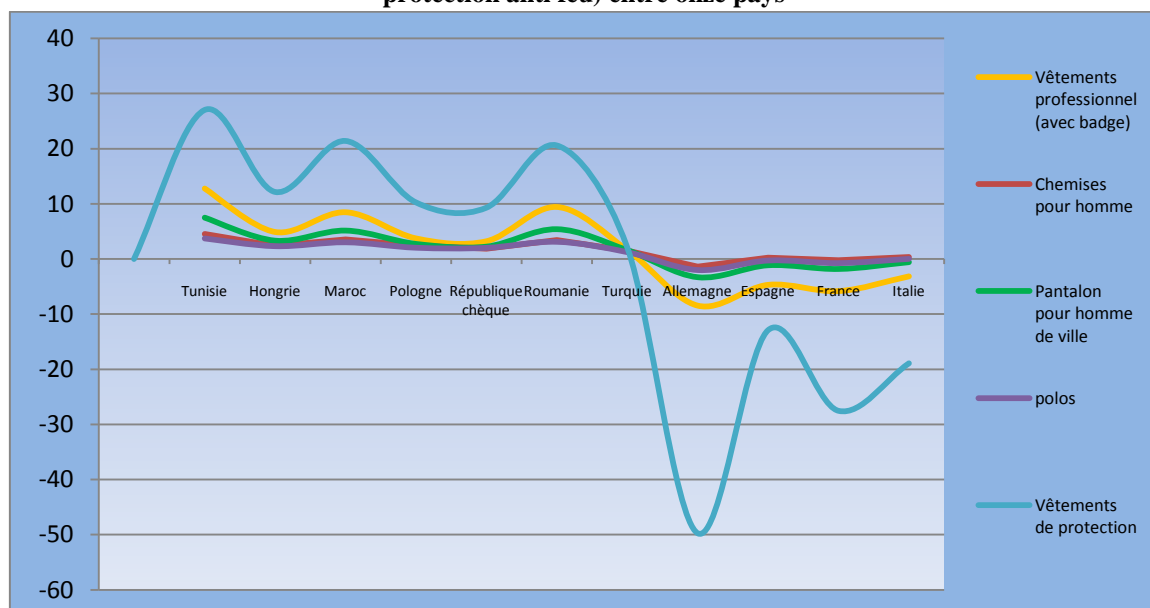
l'indice de rentabilité du projet. L'indice de rentabilité est obtenu en divisant la valeur actualisée (à un taux de 15%) des rentrées nettes de fonds (sur une période de dix ans) par la valeur actualisée de l'investissement nécessaire pour réaliser

Nous avons illustré ce tableau dans les graphiques suivants :

**Graphique n°7 : Comparaison des indice de frais de rentabilité annuels pour les produits textile habillement (vêtements professionnel, chemise et pantalon pour homme, polo et vêtements de protection anti feu) entre onze pays**



**Graphique n°8 : Comparaison des indice de frais d'exploitation annuels pour les produits textile habillement (vêtements professionnel, chemise et pantalon pour homme, polo et vêtements de protection anti feu) entre onze pays**



En intégrant l'impact des frais d'exploitation, de la fiscalité et des mesures incitatives sur une période de dix ans, l'étude réalisée par FIPA (2004) a mesuré la véritable rentabilité de chaque projet d'investissement. Ce sont les « vêtements de protection (anti-feu) » qui enregistrent le meilleur rendement sur investissement. Viennent ensuite les « vêtements professionnels (chemises avec badge) », puis les « pantalons homme de ville ». Les « chemises pour hommes » et les « polos » présentent en Tunisie une rentabilité relativement plus basse, mais encore très acceptable. Nous remarquons que plus le produit est innovant (l'exemple des vêtements anti-feu), plus la Tunisie est compétitive.

Globalement, pour l'ensemble des produits, la Tunisie présente un avantage sur les autres pays, en termes de rentabilité. Les résultats du benchmarking démontrent également que, pour les cinq produits étudiés, les mesures incitatives offertes en Tunisie (et en particulier le régime fiscal des sociétés exportatrices) sont de manière générale plus attractives que celles disponibles dans les onze pays concurrents étudiés.

D'après l'analyse des avantages compétitifs de la Tunisie comme site d'investissement<sup>113</sup>, la Tunisie est globalement un emplacement extrêmement compétitif et attractif pour les investissements. Elle associe aux faibles coûts de la main-d'œuvre et aux facteurs de production un climat économique et social stable, de bonnes infrastructures et un environnement commercial accueillant. Les frais d'exploitation peu élevés et les incitations financières publiques offrent aux investisseurs une rentabilité après impôt inégalée par les autres concurrents.

### **3. Faiblesses de l'industrie tunisienne de textile habillement :**

Le secteur de textile habillement tunisien se caractérise principalement par sa dépendance aux activités de sous-traitance et au manque d'intégration du secteur. Il s'agit d'une dépendance des donneurs d'ordres européens non coopératifs. La stratégie de sous-traitance basée sur la minimisation de coûts emprisonne les sous-traitants tunisiens dans la dépendance asymétrique. L'activité de sous-traitance est à faible valeur ajoutée, le produit n'est pas différencié, la technologie est simple, traditionnelle et se base sur une main d'œuvre non qualifiée. La sous-traitance traditionnelle non adaptée au cadre concurrentiel actuel laisse apparaître un certain nombre de difficultés confrontant ce secteur.

---

<sup>113</sup> L'étude des Nations Unies 2008, l'étude réalisée par le ministère de développement et de la coopération internationale en 2004, par une analyse comparative de compétitivité par produit, étude réalisée pour FIPATunisia par ECORYS-NEI et Business Mobility International, Etude comparative de compétitivité par produit 2004.

Ces faiblesses se reflètent dans les indicateurs économiques de l'industrie textile habillement tunisienne et présentent des défis à relever.

- **Une concentration sur les activités de sous-traitance :** les entreprises du secteur s'apparentent essentiellement à des prestataires de service, vendeurs de minutes de confection, qui produisent des vêtements avec les tissus qui leur sont livrés par les donneurs d'ordres étrangers, entreprises industrielles ou groupes de distribution. La Tunisie est fortement concurrencée, notamment par la Roumanie qui offre des coûts de production 30% inférieurs (EUROMED, 2005)<sup>114</sup>.
- **Un faible niveau d'intégration :** Il y a peu de relation entre l'industrie de l'habillement et l'offre textile nationale (DHIAF M.M., 2007, p.138)<sup>115</sup>.
- **Une présence étrangère significative :** En Tunisie, 40% des entreprises du secteur sont étrangères, dont un tiers détenues par des intérêts français.
- **Des clients majeurs pour l'industrie textile européenne :** La France et l'Italie absorbent respectivement 37% et 31% des exportations tunisiennes en textile habillement. ensuite, l'Allemagne avec 10%. (CETTEX, 2007, p.4)<sup>116</sup>.
- **Des débouchés concentrés sur un nombre limité de marchés :** la France et l'Italie absorbent 2/3 des exportations tunisiennes d'habillement. Cette concentration a tendance à se renforcer avec la réorientation des donneurs d'ordres du Nord de l'Europe vers les ateliers roumains.
- **Une technologie vieille et non moderne :** Le secteur de textile habillement s'est caractérisé pendant de longues années par une stratégie de minimisation des coûts. Cette stratégie se base sur une main d'œuvre non qualifiée à bas salaire, et une technologie simple. En 2005, les emplois sont occupés par 60% de main d'œuvre non qualifiée, 30% d'employés ayant une qualification intermédiaire de niveau ouvrier qualifié et technicien et 10% par des diplômés de l'enseignement supérieur (LOUKIL F., 2005, p.78)<sup>117</sup>. Le défi tunisien est de relever ces taux à 20% d'employés non qualifiés, 60% de qualifications intermédiaires et à 20% de diplômés supérieurs.

---

<sup>114</sup> EUROMED (2005) : « Le Textile Habillement en Méditerranée : état des lieux et enjeux », Missions Economiques, fiches de synthèse, le 10 mai 2005.

<sup>115</sup> DHIAF M.M. (2007) : *Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile habillement*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole Nationale des Arts et Métiers, 10 juillet 2007.

<sup>116</sup> CETTEX (2007) : Commerce extérieur du textile-habillement tunisien 2007 : « les statistiques du commerce extérieur du secteur textile habillement pour l'année 2007 », document de travail du Centre Technique du textile, Tunis.

<sup>117</sup> LOUKIL F. (2005) : « Institutionnalisation de la qualité et structuration du système de formation tunisien », *Savoirs*, n°7, pp.71-91.

Avec la mondialisation, l'intensification de la concurrence et l'orientation des donneurs d'ordres vers la stratégie d'innovation, ces caractéristiques représentent désormais des faiblesses que la Tunisie doit affronter afin d'améliorer sa compétitivité.

#### **4. Changement de positionnement : de la minimisation des coûts vers la concentration :**

Le second modèle de PORTER M., (1993)<sup>118</sup>, extrait de son analyse des avantages concurrentiels nationaux, élargit les options stratégiques spatiales à une logique fondée sur la création de ressources par les firmes. Dans ce modèle, l'auteur stipule que l'avenir d'un pays est conditionné par le dynamisme de ses firmes et repose sur leurs capacités à provoquer le changement et donc à se doter de facteurs stratégiques dans une logique de création de ressources. De la même manière, que dans le cadre de l'analyse concurrentielle classique, l'analyse porte sur l'industrie pour y positionner l'entreprise et lui permettre de créer un avantage concurrentiel dépendant de ses choix stratégiques.

L'auteur distingue trois stratégies concurrentielles jouant un rôle décisif dans la détermination du niveau global de la performance de l'entreprise. En effet, c'est de sa capacité à lutter efficacement contre ses concurrents que dépend, en définitive, la compétitivité d'ensemble d'une entreprise. Il propose trois stratégies génériques : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration. A ces stratégies, correspondent deux types d'avantages compétitifs : la domination par les coûts et la différenciation, qui sont atteints soit en ayant un marché cible large soit en ayant un marché cible étroit.

La stratégie de domination par les coûts trouve ses fondements dans la courbe d'expérience, son thème majeur est l'obtention d'un faible coût par rapport à ses concurrents. Cette stratégie qui a prouvé son efficacité pendant le protectionnisme, devient risquée et dangereuse dans le cadre concurrentiel actuel.

Saisissant l'opportunité de l'évolution de la demande innovante, les sous-traitants tunisiens se spécialisent (AUDET D., 2004, p.42)<sup>119</sup>. La firme choisit une ou plusieurs caractéristiques perçues comme importantes par de nombreux clients du secteur et se met en position d'être la seule ou la plus compétitive à satisfaire ces besoins : la créativité, la flexibilité et la réactivité sont désormais les nouveaux besoins des donneurs d'ordres

---

<sup>118</sup> PORTER M. (1993) : *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, Paris.

<sup>119</sup> AUDET D. (2004), « Ajustement structurel dans les industries du textile et du vêtement dans l'environnement commercial de l'après ATV », document de travail n°4 de l'OCDE sur les politiques commerciales, 13 septembre 2004, pp.1-27.



innovants. Les sous-traitants multiplient les efforts pour améliorer la performance de l'entreprise. Ces efforts traduisent une stratégie d'innovation dans le service de sous-traitance.

L'Etat tunisien a procédé à une réorganisation stratégique économique du secteur textile-habillement, par un changement de positionnement visant à faire passer les entreprises d'une sous-traitance de capacité à une sous-traitance de spécialité, de la co-traitance au produit fini (LIMANTOUR J.F., 2005)<sup>120</sup>. A ce titre, Monsieur Ali NAKAI Secrétaire Général de la fédération Nationale du Textile Tunisien a déclaré que :« *La migration vers la co-traitance et le produit fini est un choix longuement réfléchi et cette orientation a été adoptée sur la base de l'évolution du secteur sur le plan planétaire, des transformations des modes de la distribution particulièrement en Europe, premier débouché de nos exportations et des dispositions et facultés de nos entreprises à assurer cette transition. On savait, par ailleurs, que le processus est à la fois complexe et long parce qu'il exige une métamorphose totale de la structure même des entreprises engagées dans cette voie. Abandonner la sous-traitance et se lancer dans la co-traitance et le produit fini revient à dire presque purement et simplement à quitter une entreprise pour en créer une autre avec tout ce que cela implique en termes d'investissement, de formation de personnel, d'organisation interne et de mobilisation de nouvelles qualifications et compétences. L'exercice n'est pas facile quand la nature même des rapports de l'entreprise avec ses partenaires change radicalement. Juste pour l'exemple, les besoins en fonds de roulement entre les deux types d'activité sont dans des rapports de 1 à 7. C'est dire la transposition qu'il y a à mettre en place dans la nouvelle relation entre les entreprises et les banques. Ceci n'a pas empêché une proportion remarquable de nos entreprises à s'investir dans ce processus et ce sont justement ces entreprises qui font la locomotive de la filière notamment sur les marchés étrangers. La volonté y est mais l'adhésion de nouvelles entreprises reste tributaire des améliorations à apporter au niveau des différents maillons de la chaîne* » (FENATEX, 2009)<sup>121</sup>. Ce positionnement stratégique se traduit au niveau des entreprises tunisiennes par une réorientation de la politique de l'innovation avec leurs donneurs d'ordres européens les plus opportuns.

---

<sup>120</sup> PRESSE REALITE (2005), « Vers un partenariat fondé sur la création de collectios complètes », Atelier présidé par M. Hédi Djilani, président de l'UTICA et industriel de la confection, animé par M. Jean-François Limantour, expert confirmé en textile-habillement, l'invité d'honneur était M. Afif Chelbi, ministre de l'Industrie, de l'Energie et des P.M.E, et ancien directeur général du CETTEX, 14 décembre 2005.

<sup>121</sup> In Webmastercenter.com 23 janvier 2009

## **SECTION 2 : INDICATEURS ECONOMIQUES DE L'INDUSTRIE TEXTILE HABILLEMENT TUNISIENNE :**

L'analyse de l'historique et de la stratégie des acteurs de l'industrie textile habillement tunisienne se complète avec l'analyse des indicateurs économiques pour présenter l'état des lieux du secteur textile habillement. L'objectif est ici, de vérifier l'ampleur des changements stratégiques liés à la mondialisation ; mais aussi, d'évaluer la performance de la stratégie d'innovation dans le maintien de l'équilibre des échanges industriels du secteur textile habillement. Les relations de sous-traitance de l'industrie textile habillement tunisienne se basent essentiellement sur les relations avec les pays européens qui absorbent 96% des exportations industrielles tunisiennes en textile habillement (SESSI, 2009)<sup>122</sup>. La France, l'Italie et l'Allemagne absorbent à elles seules 76% des exportations tunisiennes du secteur (DALALA H., 2006, p.127)<sup>123</sup> viennent ensuite, la Belgique et les pays Bas et l'Espagne et le Royaume Uni à moindre importance.

L'analyse de la demande adressée à l'industrie textile-habillement tunisienne se traduit à travers une analyse des flux des investissements étrangers et des exportations tunisiennes de l'industrie textile habillement par rapport aux importations des principaux clients, spécialement européens.

Dans ce qui suit, nous avons présenté le poids économique du secteur textile habillement tunisien (§1), et nous avons analysé les exportations (§2), les investissements de l'industrie tunisienne de textile habillement (§3), et les importations européennes du secteur (§4).

### **1. Importance de l'industrie textile habillement pour l'économie tunisienne :**

D'après les statistiques d'UNTCTAD, cités dans les recherches des Nations Unies, (2005, p.4)<sup>124</sup>, la Tunisie figure parmi les 20 pays disposants d'une dépendance économique vis-à-vis des exportations de textile et d'habillement. La Tunisie est classée en 18<sup>ème</sup> position dans l'industrie textile<sup>125</sup> et en 13<sup>ème</sup> position dans l'habillement<sup>126</sup>.

---

<sup>122</sup> SESSI (2009) : « Secteur : industrie textile habillement », Service des Statistiques Industrielles.

<sup>123</sup> DALALA H. (2006): « Demography of Entreprises in the textile and clothing industry in Tunisia », *Journal of mediteraean geography*, n°106, pp.125-133.

<sup>124</sup> UNIDO (2005): « TNCs and the Removal of Textiles and Clothing Quotas », United Nations Conférence On Trade And Development, New York and Geneva, pp.1-70.

<sup>125</sup> ANNEXE N°4 : Classement des pays à plus forte dépendance vis-à-vis de l'industrie textile selon la part dans les exportations mondiale de marchandise selon les Nations Unies (2005).

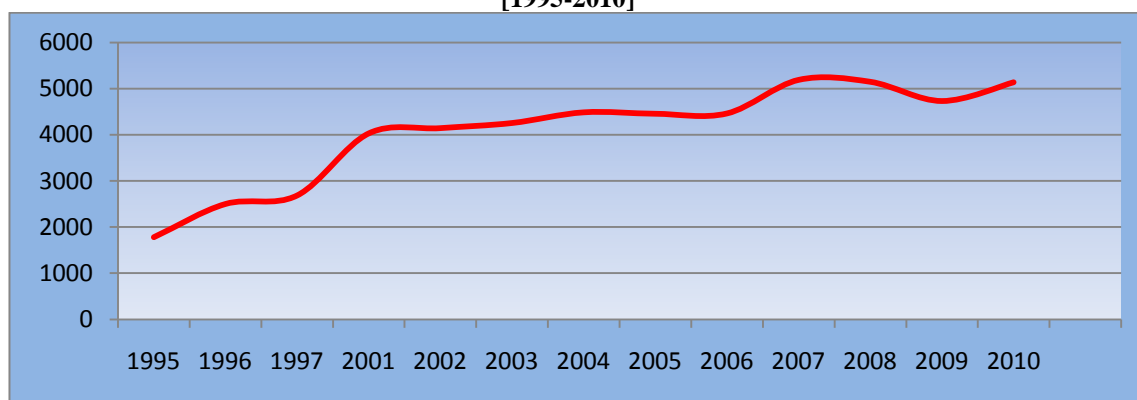
<sup>126</sup> ANNEXE N°4 : Classement des pays à plus forte dépendance vis-à-vis de l'industrie textile et de l'industrie habillement selon la part dans les exportations mondiale de marchandise selon les Nations Unies (2005).

L'industrie textile habillement joue un rôle prépondérant dans la stabilité économique de la Tunisie. Elle emploie 210.000 personnes en 2009 ; soit 2,1% de toute la population tunisienne<sup>127</sup>, près de 57% de la population active<sup>128</sup>, et 32,73% de l'emploi de toute l'industrie manufacturière<sup>129</sup>. Avec ses 2.400 entreprises, le secteur textile-habillement couvre près de 40 % du tissu industriel, et assure 25 % des exportations industrielles en 2009 (INS, 2009). Cependant, le secteur textile habillement contribue à 4 % seulement du PIB<sup>130</sup>. En Tunisie comme pour l'économie mondiale la croissance du secteur vient en seconde position après l'industrie mécanique, électrique et électronique<sup>131</sup>.

## 2. Exportations de l'industrie textile-habillement tunisienne :

En se basant sur les différents documents du CEPEX, (2006), CETTEX, (2008) et de la BCT, (2010), nous avons tracé, dans le graphique suivant, l'évolution des exportations tunisiennes de l'industrie textile habillement sur la période [1995-2010].

**Graphique n°9 : Les exportations tunisiennes de textile habillement en Million de dinars sur la période [1995-2010]**



*Source : CEPEX (2006), CETTEX (2008), BCT (2010)*

Les valeurs des exportations sont indiquées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°9 : Les exportations tunisiennes en Million de dinars sur la période [1995-2010]**

	1995	1996	1997	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Exportation TH Tunisie en MD	1780	2500	2684	4028	4142	4253	4484	4453	4460	5187	5145	4729	5135

*Source : CEPEX (2006)<sup>132</sup>, CETTEX (2008)<sup>133</sup>, BCT (2010)<sup>134</sup>*

<sup>127</sup> La Tunisie compte une population de 10,486 million d'habitants.

<sup>128</sup> Population active tunisienne = 3,7 millions de personnes.

<sup>129</sup> En 2009, l'industrie manufacturière tunisienne emploie 336.000 personnes.

<sup>130</sup> En Tunisie en 2008, le PIB = 41.770 millions de dollars US courants. Le PIB par habitant = 3 759 dollars (7 938 US\$ en parité de pouvoir d'achat).

<sup>131</sup> Les IMME participent à 5% du PIB de la Tunisie, ils assurent 26% des exportations de la Tunisie avec seulement 900 entreprises. Cette industrie doit bénéficier d'un investissement de 2 milliards d'euros pour un objectif de 45 milliards d'euros générés à l'export sur la période 2007-2016. L'importance de l'industrie des IMME reflète un atout concurrentiel que la Tunisie pourrait exploiter dans l'industrie textile habillement. Le développement des textiles techniques du futur dépend du développement des deux industries mécanique, électrique et électronique et du textile habillement.

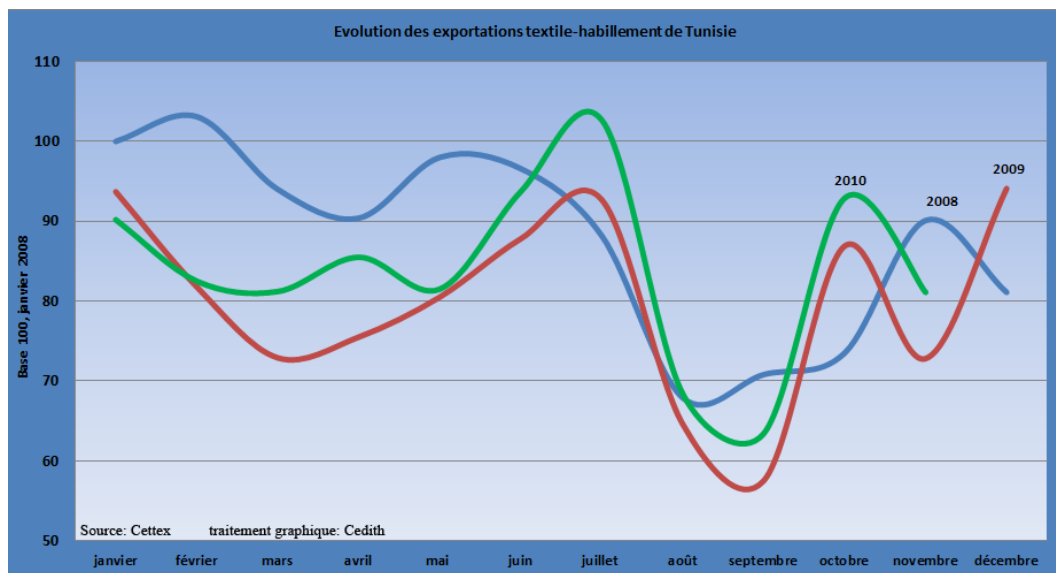
<sup>132</sup> CEPEX (2006) : « Textile habillement : le dilemme de l'ambition », Centre de Promotion des Exportations, Texmed.

Malgré les situations de crise vécues par le secteur, à cause des effets de mondialisation et de concurrence, les exportations tunisiennes affichent une courbe de croissance régulière et globalement satisfaisante. A l'approche du démantèlement des quotas, les exportations de l'industrie textile habillement ont presque doublé. Au début de l'ATV en 1995, ces exportations étaient à 1.780 millions de dinars, elles sont passées en 2004, à 4.483 millions de dinars. Avec le démantèlement total des accords multifibres en 2005, les exportations du secteur ont enregistré une baisse de 30 millions de dinars. Elles ont aussitôt repris le mouvement à la hausse pour atteindre, en 2007, une valeur de 5.187 millions de dinars. Aussitôt rétabli, le développement de l'industrie a été rattrapé par la crise financière internationale qui a ramené les exportations du secteur à la baisse en 2008 et 2009. Les premiers mois de 2010 affichent des résultats d'exportations positifs, ils ont atteint une valeur de 5.135 millions de dinar soit une hausse de près de 11% en dinars par rapport à 2009 ce qui indique un dépassement de la crise.

En considérant l'évolution globale des exportations tunisiennes sur toute la période ATV et post ATV, nous pouvons conclure un bilan satisfaisant.

Comme l'indique le graphique ci-dessous, les exportations de textile habillement tunisiennes affichent une nette amélioration en 2010 par rapport à 2009 et 2008.

**Graphique n°10 : Evolution mensuelle des exportations tunisienne en Million de dinars pour les années : 2008, 2009 et 2010**



Source : (CEDITH, 2011, p.12)<sup>135</sup>

<sup>133</sup> CETTEX (2008) : « Notes de positionnement stratégique : la filière des étiquettes », Centre Technique du textile, Tunisie.

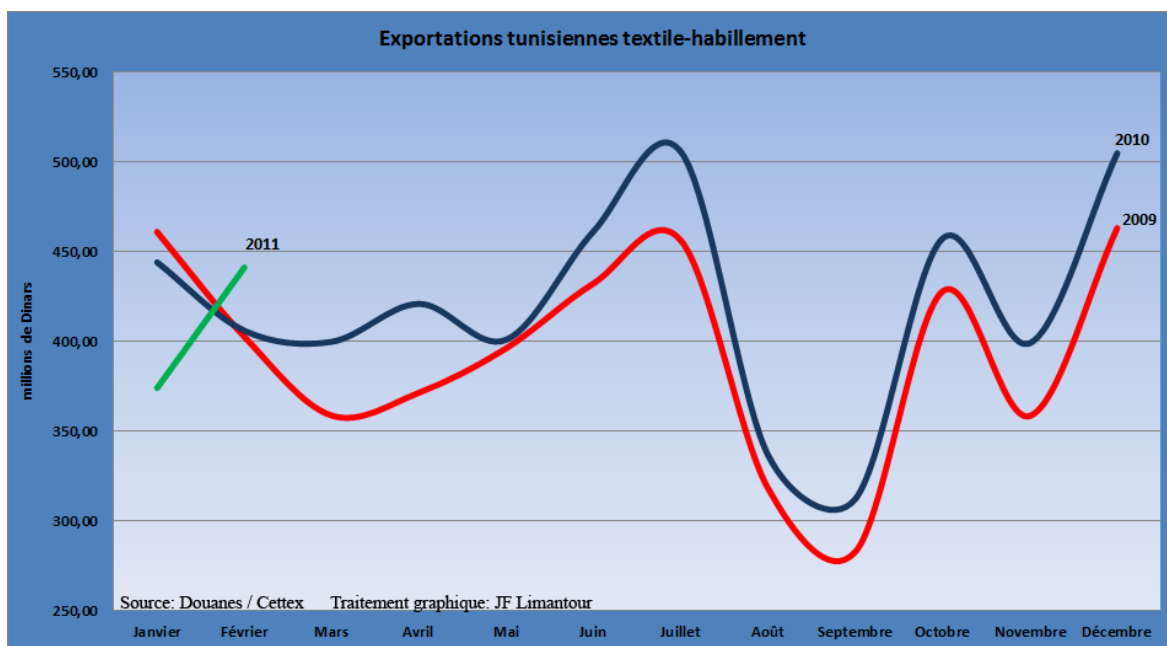
<sup>134</sup> BCT Banque Centrale de Tunisie (2010) : « Bonne forme du textile habillement en Tunisie », documents de la banque centrale de Tunisie BCT.

<sup>135</sup> C.E.D.I.T.H. CERCLE EUROMEDITERRANEEN DES DIRIGEANTS TEXTILE-HABILLEMENT (2011) : La lettre mensuelle du Cercle Euro-méditerranéen des Dirigeants Textile-Habillement (CEDITH), janvier 2011, n° 10.

Les exportations tunisiennes de textile habillement ont continué leur mouvement à la hausse en 2011, malgré la révolution politique connue par le pays depuis janvier 2011.

Comme l'indique le graphique suivant, les exportations tunisiennes en textile habillement ont enregistré une croissance de 24,6% en mars 2011 par rapport à la même période en 2010. Les exportations de 2011 enregistrent une valeur de 672 millions d'euros et sont supérieure de 5,1% aux valeurs enregistrées au premier trimestre de 2010.

**Graphique n°11 : Evolution mensuelle des exportations de l'industrie textile habillement tunisienne en million de dinars pour les années 2009, 2010 et 2011**



*CEDITH (2011, p.5)<sup>136</sup>*

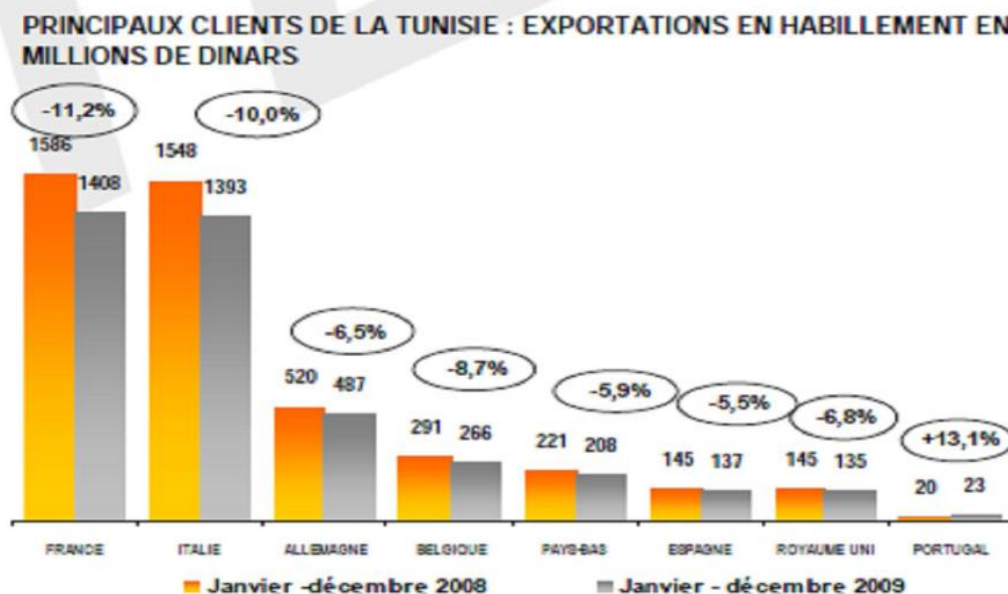
En 2009, le nombre d'entreprises tunisiennes exportatrices de produits textile habillement a fortement augmenté. Le secteur compte près de 2.100 entreprises et emploie 210.000 personnes, avec 83 % des entreprises totalement exportatrices, et 46 % d'entre elles en partenariat ou à capitaux 100 % étrangers. Alors qu'il ne comptait que 1.410 entreprises en fin février 2008 et 1.265 entreprises au cours de la même période de 2007 (TEXMED, 2010)<sup>137</sup>. En 2009, les exportations du secteur s'élèvent à 3,1 M<sup>ds</sup> d'euros dont 96% sont destinés vers l'Union Européenne.

Comme l'indique le graphique ci-dessous, les principaux clients de la Tunisie sont par ordre d'importance : la France, l'Italie, l'Allemagne, la Belgique, les Pays Bas, l'Espagne, le Royaume Uni et le Portugal :

<sup>136</sup> CEDITH (2011) : « La lettre mensuelle du cercle euro-méditerranéen des dirigeants textiles habillements CEDITH », n°13, avril 2011.

<sup>137</sup> TEXMED (2010) : « TEXMED 2010, la vitrine de l'excellence de la filière textile tunisienne », 11<sup>ème</sup> édition du salon Euro-méditerranéen de l'habillement, le 16-17 et 18 juin 2010 au parc des exposants El Kram.

Graphique n°12 : Principaux clients de la Tunisie, exportations en habillement en millions de dinars pour les années 2008 et 2009 :



Source : CETTEX (2010)<sup>138</sup>

D'après les statistiques du CEPEX, réalisées en octobre 2009<sup>139</sup> :

**La France** représente 36.3% du total des exportations du secteur avec une valeur de 444.4 MDT. Les principaux produits exportés vers ce marché sont : lingerie féminine (51.9MDT), pantalons jeans (33.6MDT), pantalons de ville (31.5MDT).

**L'Italie** représente 30.1% du total des exportations du secteur avec une valeur de 368.8 MDT. Les principaux produits exportés vers ce marché sont : T-shirts (81.3MDT), pantalons jeans (49.4MDT), pantalons de ville (55.7MDT).

**L'Allemagne** représente 11% du total des exportations du secteur avec une valeur de 133.4 MDT. Les principaux produits exportés vers ce marché sont : pantalons de ville (51.5MDT), pantalons jeans (27.5MDT), vêtements de travail (24.7MDT).

**La Belgique** représente 7% du total des exportations du secteur avec une valeur de 84.7 MDT. Les principaux produits exportés vers ce marché sont : lingerie féminine (13.5MDT), pantalons jeans (5.9MDT), vêtements de travail (12.5MDT).

### 3. Investissements dans l'industrie tunisienne du textile habillement :

Les investissements étrangers se composent d'investissements directs étrangers et d'investissements en portefeuille.

<sup>138</sup> CETTEX Centre Technique du textile (2010) : «Le textile tunisien rebondit-il en 2010 suite à la reprise de décembre », Tunisie.

<sup>139</sup> CEPEX Centre de promotion des exportations (2009) : « Le secteur textile habillement en Tunisie Evolution des exportations en mars 2009 », Tunis.

L' « Investissement Direct Etranger » ou IDE se définit comme une activité par laquelle un investisseur résidant dans un pays obtient un intérêt durable et une influence significative dans la gestion d'une entité résidant dans un autre pays. Cette opération peut consister à créer une entreprise entièrement nouvelle (investissement de création) ou, plus généralement, à modifier le statut de propriété des entreprises existantes (par le biais de fusions et d'acquisitions). Sont également définis comme des investissements directs étrangers d'autres types de transactions financières entre des entreprises apparentées, notamment le réinvestissement des bénéfices de l'entreprise ayant obtenu l'IDE, ou d'autres transferts en capital. Ces derniers incluent notamment les prêts accordés par une maison-mère à sa filiale implantée à l'étranger.

« L'investissement de portefeuille » se définit comme une prise de participation minoritaire dans le capital d'une entreprise. Qui à l'inverse de l'IDE n'a pas pour but le contrôle de l'entreprise. Le seuil entre investissement direct et investissement de portefeuille est arbitraire. Or, pour les investissements directs étrangers ce seuil est fixé à 10% par le FMI. Pour que le capital investi soit qualifié d'Investissement Direct Etranger, le FMI exige un taux minimum de 20% de participation étrangère dans le capital de l'entreprise.

### **3.1. Evolution des investissements dans le secteur textile habillement tunisien entre 1990 et 2010 :**

Entre 1990 et 1995, l'investissement dans le secteur textile habillement tunisien est resté stable, soit une valeur de 140 millions de dinars tunisiens. Cependant, il ne représente plus que 24% de l'investissement total dans les industries manufacturières, contre 32.6% en 1990 (DALALA H., 2006, p.126)<sup>140</sup>.

Après la signature de l'accord de libre échange avec l'Europe en 1995, les valeurs des investissements du secteur ont été relancées grâce à l'intensification des flux d'investissements directs étrangers, en 1996 et 1997, favorisées dans le cadre de l'accord. La progression des investissements a continué jusqu'en 2002. A l'approche de la fin des Accords multifibres et avec l'adhésion de la Chine à l'OMC, les investissements en textile habillement ont brutalement diminué en 2002. Ils sont passés de 230 millions de dinars en 2001 à 185 millions de dinars en 2002. La chute des investissements a continué son mouvement à la baisse malmenée par les tourments de la mondialisation et de la nouvelle concurrence. Entre 2002 et 2004, la part des investissements dans les industries textile

---

<sup>140</sup> DALALA H. (2006): « Demography of Entreprises in the textile and clothing industry in Tunisia », *Journal of mediteraean geography*, n°106, pp.125-133.

habillement ne représente plus qu'environ 17% du total des investissements dans l'ensemble des industries manufacturières, contre 25,2% en 2000 et 24% en 1995.

Avec les efforts tunisiens pour la relance du secteur textile habillement, les investissements du secteur ont repris la croissance à partir de 2007. Au cours des six premiers mois de 2007, les investissements déclarés dans le secteur textile habillement tunisien s'élèvent à une valeur de 153,7 Millions de dinars tunisiens contre 137,5 millions de dinars en 2006 : soit en hausse de 11.8%. Les années 2009 et 2010 enregistrent une croissance remarquable, respectivement, par rapport à 2008 et 2009.

Les valeurs des investissements industriels tunisiens en millions de dinars sont représentés dans le tableau suivant :

**Tableau n°10 : Investissement dans les secteurs industriels en Tunisie [1990-2005] :**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
IAA	73,1	94,3	100	110,2	115	130	140	173	221,8	231	215,2	204,3	200	210	215	230
IMCC	59	76,6	88,4	94,1	122	183,5	112	98	100	120,1	129,7	153,8	175	191,7	178	200
IME	79,8	80,2	83,3	81,9	76,1	77	84,6	100	120	135	150	175	180	160	185	210
ICH	32,3	33,9	42,1	55,8	63,4	65	70	83	85	75	84,9	96,2	95	100	105	110
<b>ITHC</b>	<b>140,3</b>	<b>160,3</b>	<b>135,2</b>	<b>132,4</b>	<b>125,6</b>	<b>140,5</b>	<b>155,1</b>	<b>170</b>	<b>208,2</b>	<b>215,1</b>	<b>233,1</b>	<b>263</b>	<b>185</b>	<b>191</b>	<b>185</b>	<b>185</b>
ID	46	55,3	66	66,9	63,6	70	80,5	95	97	100	113,9	130	140	145	140	160
TOTAL	430,5	500,5	515	541,3	565,7	586	642,2	719	832	876,3	926,8	1022,3	975	997,7	1008	1095

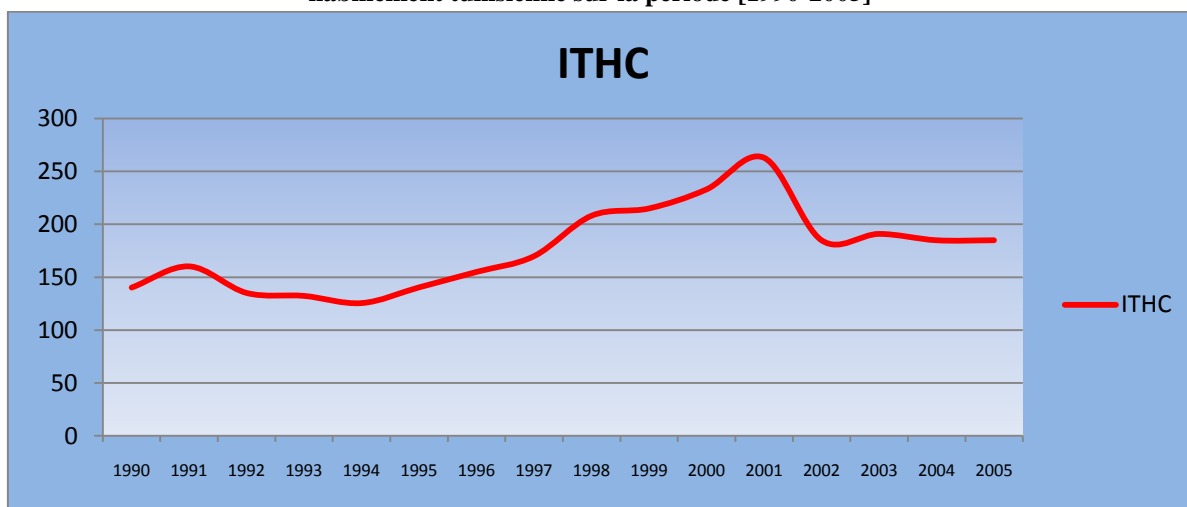
Source : Budget économique de la Tunisie 2003 et Institut national de la statistique (2006) cités dans (DALALA H., 2006, p.127<sup>141</sup>)

La courbe des investissements dans l'industrie textile habillement représentée dans le graphique ci-dessous indique une nette diminution à partir de 2001. Elle reflète les effets négatifs des effets combinés de l'adhésion de la Chine à l'OMC et le démantèlement des accords multi-fibres sur les investissements en textile habillement.

<sup>141</sup> DALALA H. (2006): « Demography of Entreprises in the textile and clothing industry in Tunisia », *Journal of mediterranean geography*, n°106, pp.125-133.



Graphique n°13 : Evolution des investissements, en millions de dinars, dans l'industrie textile habillement tunisienne sur la période [1990-2005]



### 3.2. Evolution des investissements directs étrangers dans le secteur textile habillement tunisien entre 1995 et 2010 :

Les Investissements directs étrangers jouent un rôle important dans le développement de la Tunisie. Ils participent à la construction et le développement industriel du pays et présentent un vecteur de transfert technologique et une source de création d'emploi et d'apprentissage. Les IDE dans le secteur textile habillement assurent 24% de la création des nouveaux emplois.

Tableau n°11 : Progression des investissements directs étrangers IDE de (l'industrie manufacturière tunisienne, de l'industrie textile habillement et du total des IDE tunisiennes) en Million de Dinars sur la période 1996-2009:

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
IDE total Industrie manufacturière tunisienne	49.5	85.7	523.3	197.9	688.3	251.0	255.4	382.6	311.8	327.4	347.4	485.7	641,6	450
<b>IDE dans le Textile habillement</b>	<b>11.764</b>	<b>8.650</b>	<b>30.409</b>	<b>86.764</b>	<b>93.354</b>	<b>79.800</b>	<b>64.000</b>	<b>59.100</b>	<b>69.140</b>	<b>61.620</b>	<b>71.780</b>	<b>90.3</b>	<b>50,33</b>	<b>75,33</b>
Total IDE tunisien	272.5	402.9	759.9	437.2	1068.2	700.0	1167.3	751.9	795.9	1015.7	4402.9	2070.9	3398,7	2000

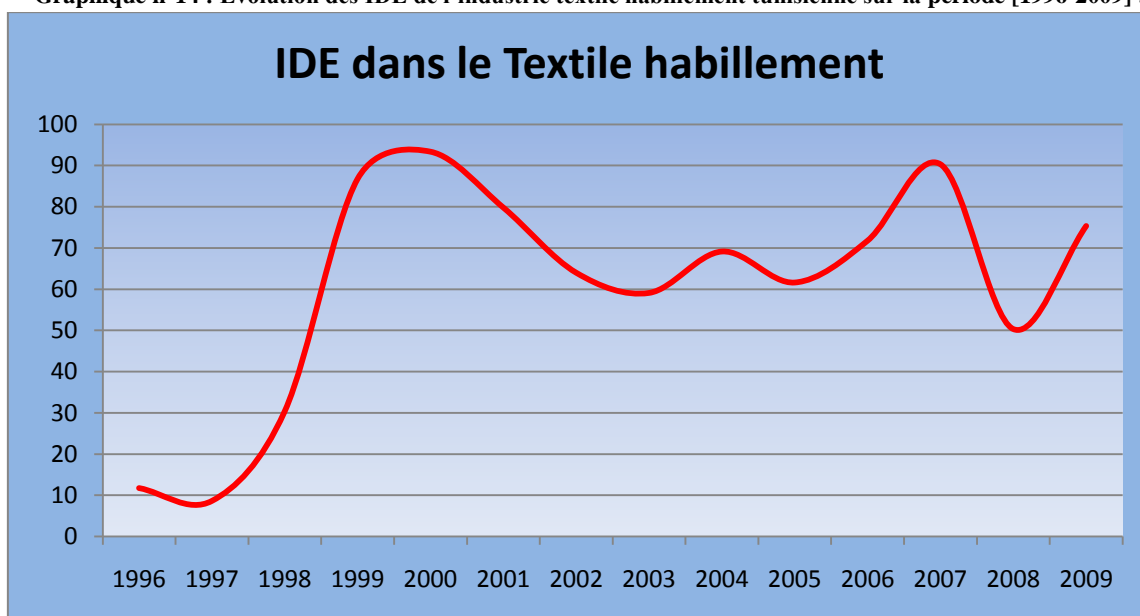
Source : (FIPA, 2004)<sup>142</sup>, (DRISS S. 2008, p.14)<sup>143</sup>, (CETTEX, 2010)<sup>144</sup>

<sup>142</sup> FIPA Business Mobility International (2004) : « Textile et habillement Les avantages compétitifs de la Tunisie comme site d'investissement. Etudes de cas : Vêtements professionnels, Chemises pour hommes, Pantalons hommes de ville, Polos, Vêtements de protection », Business Mobility International, rapport réalisé avec l'assistance financière de la Commission de Communautés européennes (CCE), pp.1-14, Mars 2004.

<sup>143</sup> DRISS S. (2008) : « L'attractivité des Investissements Directs Etrangers dans le secteur textile habillement en Tunisie », XIVème Colloque de l'association de sciences régionale de langue française (ASRDLF)- territoire et action publique territoriale : nouvelles ressources pour le développement régional, Université du Québec à Rimouski le 25, 26 et 27 Aout 2008.

<sup>144</sup> CETTEX Centre Technique du textile (2010) : « Le textile tunisien rebondit-il en 2010 suite à la reprise de décembre », Tunisie.

Graphique n°14 : Evolution des IDE de l'industrie textile habillement tunisienne sur la période [1996-2009] :



D'après l'évolution des IDE au cours des 15 dernières années [1995-2010], tracée dans le graphique ci dessus, nous remarquons des cycles de prospérités alternés par des cycles de crises. Les Investissements directs étrangers de l'industrie textile habillement en Tunisie affichent un pic de croissance en 1999 et 2000 puis une baisse des investissements étrangers entre 2001 et 2005. Les investissements ont repris leur croissance à partir de 2006. Ils ont rechuté en 2008 pour reprendre aussitôt leur mouvement à la hausse.

Tableau n°12 : Répartition des IDE en 2008

pays	projets	emplois	IDE en DT
France	36	2 015	11 033 400
Italie	31	1 650	10 581 500
Pays Bas	3	130	5 796 000
Luxembourg	4	325	5 727 000
Belgique	10	800	3 606 500
Allemagne	11	1 058	2 445 000
Suisse	2	50	2 250 000
Autres pays	24	1 717	8 890 600
<b>Total IDE 2008</b>	<b>121</b>	<b>7 745</b>	<b>50 330 000</b>

Source : FIPA (2004)<sup>145</sup>

<sup>145</sup> FIPA Business Mobility International (2004) : « Textile et habillement Les avantages compétitifs de la Tunisie comme site d'investissement. Etudes de cas : Vêtements professionnels, Chemises pour hommes, Pantalons hommes de ville, Polos, Vêtements de protection », *Business Mobility International, rapport réalisé avec l'assistance financière de la Commission de Communautés européennes (CCE)*, Mars 2004, pp.1-14.

D'après les statistiques du FIPA (2008), les investissements directs étrangers ont été évalués à 50.330.000 dinars tunisiens avec la création de 7.745 nouveaux emplois, répartis sur 121 projets industriels, à majorité européenne.

En 2008, comme pour les années précédentes la France représente le premier investisseur en Tunisie. Depuis 2009, elle a perdu sa première position face à l'Italie. En effet, suite à l'intégration de la Roumanie dans l'U.E, l'Italie opère un repli stratégique de ce pays qui était jusqu'alors sa première base extérieure de sous-traitance vers la Tunisie.

En 2009, les investissements directs étrangers dans l'industrie textile habillement ont été presque doublés. Ils ont enregistré une croissance vertigineuse de 274,2% au cours des premiers mois de 2009 par rapport à la même période de 2008. Ils ont atteint 75.330.000 dinars Tunisiens.

L'Agence de promotion de l'investissement extérieur (FIPA), a affiché sur son site, le 5 avril 2011, les chiffres des deux premiers mois 2011 relatifs aux investissements étrangers. Les investissements étrangers ont baissé de 21,7% en janvier et février 2011. Ils enregistrent une valeur de 215,3 Millions de dinars (109 Millions d'euros) contre 275,1 Millions de dinars (139,3 Millions d'euros) durant la même période de 2010.

L'agence déclare que pendant le premier trimestre de 2011, et malgré la situation politique, 53 opérations d'extension ont été réalisées par des entreprises étrangères implantées en Tunisie, dans le cadre du développement de leurs activités, et 6 nouvelles entreprises à participation étrangère sont entrées en production. Ces opérations ont permis la création de 836 nouveaux postes d'emplois dont 621 dans les industries manufacturières.

### **3.3. Forte présence d'entreprises européennes en Tunisie**

En 2009, le secteur textile habillement compte 2.400 entreprises ; avec 1.728 entreprises totalement exportatrices dont 96% sont étrangères soit 1.632 entreprises étrangères et 955 entreprises à contribution étrangère de 35 nationalités différentes à majorité européennes.

D'après les statistiques du CETTEX, (2010)<sup>146</sup>, les principales nationalités des entreprises étrangères implantées en Tunisie dans le textile habillement sont : La France avec 365 entreprises, l'Italie avec 206 entreprises, la Belgique avec 121 entreprises et l'Allemagne avec 106 entreprises.

---

<sup>146</sup> CETTEX Centre Technique du textile (2010) : « Le textile tunisien rebondit-il en 2010 suite à la reprise de décembre », Tunisie, 2010.

L'industrie assure globalement 210.000 emplois dont 190.000 postes assurés par les entreprises totalement exportatrices, qui emploient près de 50% de leur effectif en main d'œuvre qualifiée.

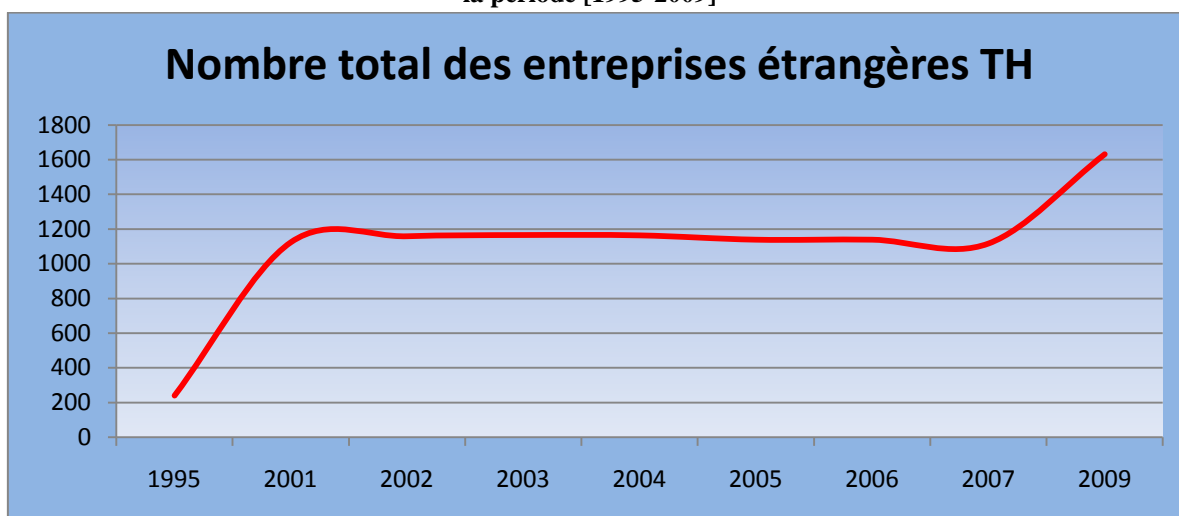
**Tableau n°13 : Nombre des Entreprises étrangères dans le textile habillement et l'emploi qu'elles génèrent :**

	1995	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nombre total des entreprises étrangères TH	240	1124	1159	1166	1164	1139	1139	1117	-	1632
Dont projets de création nouvelle	-	103	88	62	64	48	71	96	121	191
Total emploi entreprises étrangères TH	-	116047	119380	124530	126648	131397	134496	131196		

Source : CETTEX (2005<sup>147</sup>, 2010)

Comme l'indique le graphique ci-dessous, le nombre d'entreprises étrangères a particulièrement augmenté à partir de 2007.

**Graphique n°15 : Evolution du nombre des entreprises étrangères de textile habillement en Tunisie sur la période [1995-2009]**



La dominance d'entreprises étrangères en Tunisie, leurs rôle dans la création d'emploi, ainsi que l'importance du volume d'exportation qu'elles génèrent indique une forte spécialisation des industriels du textile habillement (DRISS S., 2008, p.6)<sup>148</sup>.

<sup>147</sup> CETTEX Centre Technique du textile (2005) : « Les échos du textile et de l'habillement », La lettre d'information du CETTEX, lettre mensuelle, mai et juin 2005

<sup>148</sup> DRISS S. (2008) : « L'attractivité des Investissements Directs Etrangers dans le secteur textile habillement en Tunisie », XIVème Colloque de l'association de sciences régionale de langue française (ASRDLF) : territoire et action publique territoriale : nouvelles ressources pour le développement régional, Université du Québec à Rimouski le 25, 26 et 27 Aout 2008.

CHAPONNIERE J.R. et PERRIN S., (2005)<sup>149</sup>, ont analysé le rôle des IDE dans le secteur textile habillement tunisien, en se basant sur des entretiens, réalisés en 2004, avec les responsables d'entreprises étrangères implantées en Tunisie. Ces auteurs déterminent les principaux facteurs d'attractivité de l'industrie textile habillement tunisienne. Il s'agit principalement du coût de travail qualifié et non qualifié, la proximité géographique<sup>150</sup> et les incitations offertes par la Tunisie (notamment le régime offshore).

Dans le même courant d'études DRISS S., (2008)<sup>151</sup> a réalisé des études plus récentes basées sur des enquêtes réalisées en 2007, dans le but de déterminer les critères d'attractivité de l'industrie textile habillement tunisienne après les changements institutionnels et organisationnels d'ouverture. Cette étude met l'accent sur le rôle d'un nouvel ensemble de facteurs qualitatifs dans l'attractivité du territoire dans l'industrie textile habillement. Il s'agit principalement de la présence de main d'œuvre qualifiée et peu coûteuse, la spécificité locale et la présence de tissu local d'agglomération (aussi bien du même secteur que de secteurs différents).

Les études de DRISS S. (2008), indiquent également une augmentation de la spécialisation dans le secteur qui s'oriente vers la production et l'exportation des vêtements de travail techniques (exemple les vêtements de protection anti-feu).

Plus les entreprises spécialisées dans ces produits cherchent à s'agglomérer pour bénéficier des avantages de proximité et de report de l'information, plus la main d'œuvre se spécialise et plus de nouvelles entreprises étrangères sont incitées à créer de nouvelles filiales et à sous-traiter dans les entreprises de l'industrie textile habillement tunisienne.

#### **4. Importations Européennes en textile habillement :**

L'Europe est le plus important donneur d'ordre et investisseur en Tunisie. L'Europe absorbe 96% des exportations tunisiennes. Une analyse de la structure des importations européennes permet de déterminer la valeur de l'offre tunisienne par rapport à la demande de l'Europe ainsi que la compétitivité tunisienne par rapport aux autres fournisseurs de l'Europe.

---

<sup>149</sup> CHAPONNIERE J.R. et PERRIN S. (2005) : « Le textile habillement tunisien et le défi de la libération : quel rôle pour les investissements directs étrangers », mai, Agence Française de développement.

<sup>150</sup> Ce qui explique que l'Europe est le principal investisseur de la Tunisie et en tête la France et l'Italie qui sont les pays les plus proches géographiquement.

<sup>151</sup> DRISS S. (2008) : « L'attractivité des Investissements Directs Etrangers dans le secteur textile habillement en Tunisie », XIVème Colloque de l'association de sciences régionale de langue française (ASRDLF) : territoire et action publique territoriale : nouvelles ressources pour le développement régional, Université du Québec à Rimouski le 25, 26 et 27 Aout 2008.

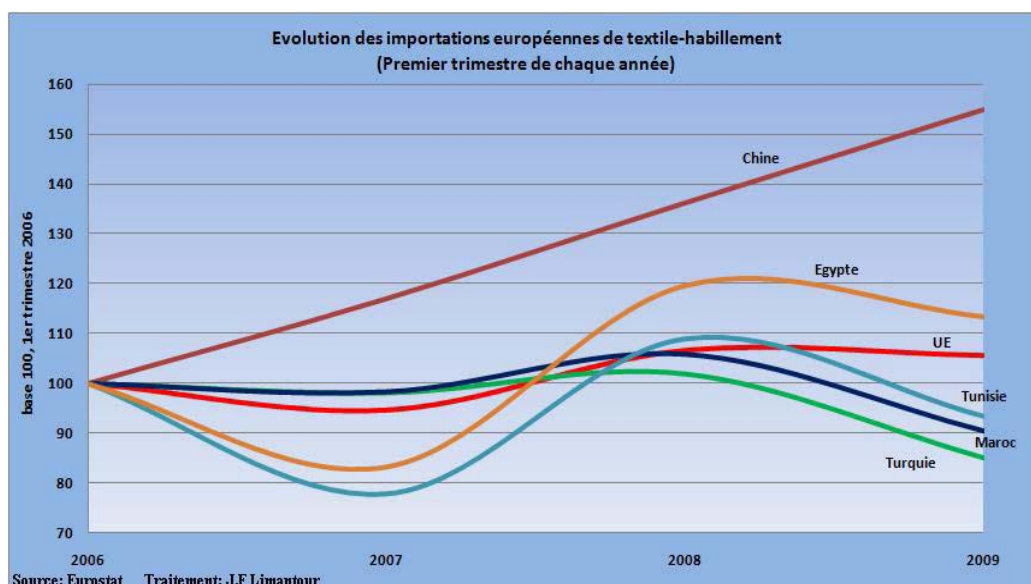
Selon Eurostat (2010)<sup>152</sup>, les importations européennes de textile-habillement des 8 premiers mois de 2009 se sont élevées à 50,4 milliards d'euros, en baisse de 4 % par rapport à la même période de 2008. Il s'agit principalement d'une baisse des importations de produits textiles, qui ont diminué de 16,7% par rapport à 2008, alors que l'habillement est resté stable avec un mouvement de 0,2%.

En 2009, les exportations globales Chinoises vers l'Europe ont continué à croître. Les exportations en habillement ont augmenté de 9,8% ce qui compense la baisse de 10,8% des exportations de textile vers l'Union Européenne. Les exportations en provenance des autres pays asiatiques (Inde, Pakistan, Indonésie, Thaïlande, Japon, Taïwan,...) à l'exception du Vietnam et du Sri Lanka ont enregistré un mouvement à la baisse.

Les fluctuations des importations européennes traduisent des mouvements de transferts au profit des importations d'habillement et des pays asiatiques.

Alors que la consommation d'habillement en Europe baisse (3,5% à fin aout), les importations stagnent. Et alors que, les flux d'importations d'habillement en provenance de Chine augmentent (+9,2%), celle des autres pays asiatiques et méditerranéens baissent : (Turquie (-13,9 %), Tunisie (-15,3 %), Maroc (-18,0 %), Egypte (-10%)) : comme l'indique le graphique ci-dessous :

**Graphique n°16 : Evolution des importations européennes de textile habillement en millions d'euros, en provenance de six principaux fournisseurs (Chine, Egypte, UE, Tunisie, Maroc et Turquie) :**



Source : (C.E.D.I.T.H., 2009, p.3)<sup>153</sup>

<sup>152</sup> EUROSTAT (2010) : [www.eurostat.ec.europa.eu](http://www.eurostat.ec.europa.eu)

<sup>153</sup> (C.E.D.I.T.H.) CERCLE EUROMEDITERRANEEN DES DIRIGEANTS TEXTILE-HABILLEMENT (C.E.D.I.T.H.) (2009) : « La lettre mensuelle du Cercle Euro-méditerranéen des Dirigeants Textile-Habillement », (CEDITH) dédiée à la Méditerranée et à l'Océan indien, juin 2009, n°31, pp.1-9.

En analysant l'évolution des résultats des dernières années 2006-2007-2008-2009 c'est-à-dire après le démantèlement des quotas, les exportations tunisiennes de textile-habillement vers l'U.E, ont beaucoup baissé en 2007. Or les exportations globales tunisiennes ont augmenté entre 2006 et 2007, ce qui indique que la Tunisie a réussi à attirer de nouveaux marchés (Canada et USA), qui ont compensé la baisse des ventes sur le marché européen.

L'année 2008 enregistre une croissance notée surtout au niveau des premiers mois. La Tunisie a regagné ses parts de marché sur l'Europe.

L'année 2009 est marquée par une crise financière qui a négativement touché toute l'économie mondiale et diminué la consommation des ménages en produits. Les exportations tunisiennes du secteur ont alors reculé de 11 % en dinars et de 14% en euros en novembre 2009 par rapport à novembre 2008. La baisse des exportations de 2009 s'explique également par la dépréciation du dinar tunisien par rapport à la monnaie européenne (CETTEX, 2010)<sup>154</sup>. Le CETTEX attribue également ces médiocres performances à la conjoncture économique touchée par la crise financière. La consommation vestimentaire européenne a certainement baissé, notamment sur le marché français le plus important client de la Tunisie en textile habillement. Mais comme nous l'avons constaté, les importations européennes ont augmenté et spécialement en provenance de Chine (+9,2%) au détriment des autres pays dont la Tunisie.

D'après les statistiques de l'INSEE (décembre 2009), l'impact de la crise financière est relativement limité: - 3 % en Europe en moyenne dont - 2,5 % en France, comparé à la baisse de 14 % en euros des exportations tunisiennes vers l'U.E.

Selon EUROSTAT (2009), certains pays asiatiques, dont la Chine qui fournit 44 % des importations européennes en valeur et 49 % en volume, le Viet Nam et le Sri Lanka, restent en croissance et gagnent des parts de marché parce qu'ils sont dopés par des pratiques anticoncurrentielles (dumping économique et social, contrefaçon, piratage de marques, sous-évaluation monétaire, etc.). Les régressions observées au niveau des indicateurs des autres fournisseurs dont la Tunisie, sont dues à cette concurrence déloyale: la Tunisie mais aussi la Turquie, le Maroc, la Jordanie et même l'Egypte perdent des parts de marché en 2009, malgré d'incomparables atouts compétitifs.

Cependant, en dépit de la conjoncture économique, la Tunisie maintient sa position de 5<sup>ème</sup> fournisseur de l'UE et de deuxième fournisseur de la France. Elle reste dépassée par des pays majoritairement asiatiques. L'année 2010 affiche des résultats d'exportation positifs

---

<sup>154</sup> CETTEX Centre Technique du textile (2010): « Le textile tunisien rebondit-il en 2010 suite à la reprise de décembre ? », Tunisie.

pour une valeur de 5.135 millions de dinars (8 premiers mois) soit une hausse de près de 11% en dinars.

**Tableau n°14 : Importations Européennes de textile-habillement au huit premiers mois de 2008 et 2009 et valeur et en pourcentage**

Fournisseurs	Rang	8 premiers mois de 2008		8 premiers mois de 2009		Evolution %
		1000 euros	Part en %	1000 euros	Part en %	
<b>Total imports</b>		<b>52 543 601</b>	<b>100,0</b>	<b>50 428 655</b>	<b>100,0</b>	<b>-4,0</b>
<b>Chine</b>	1	19 522 559	37,2	20 667 558	41,0	5,9
<b>Turquie</b>	2	7 804 997	14,9	6 588 009	13,1	-15,6
<b>Inde</b>	3	4 324 737	8,2	4 260 324	8,5	-1,5
<b>Bangladesh</b>	4	3 298 635	6,3	3 806 511	7,6	15,4
<b>Tunisie</b>	5	1 998 484	3,8	1 696 917	3,4	-15,1
<b>Pakistan</b>	6	1 544 219	2,9	1 459 571	2,9	-5,5
<b>Maroc</b>	7	1 772 604	3,4	1 451 041	2,9	-18,1
<b>Indonésie</b>	8	1 016 223	1,9	957 657	1,9	-5,8
<b>Vietnam</b>	9	900 936	1,7	905 871	1,8	0,6
<b>Suisse</b>	10	1 044 937	2,0	852 927	1,7	-18,4
<b>Sri Lanka</b>	11	743 888	1,4	815 709	1,6	9,7
<b>USA</b>	12	860 259	1,6	736 902	1,5	-14,3
<b>Thaïlande</b>	13	699 393	1,3	645 301	1,3	-7,7
<b>Égypte</b>	14	534 402	1,0	478 035	1,0	-10,6
<b>Corée</b>	15	559 798	1,1	426 237	0,9	-23,9
<b>Cambodge</b>	16	350 349	0,7	348 389	0,7	-0,6
<b>Hong Kong</b>	17	686 026	1,3	340 647	0,7	-50,3
<b>Japon</b>	18	408 744	0,8	316 267	0,6	-22,6
<b>Macédoine</b>	19	327 958	0,6	291 256	0,6	-11,2
<b>Taiwan</b>	20	359 841	0,7	277 556	0,6	-22,9

*Source : C.E.D.I.T.H, (2010, p.3)<sup>155</sup>*

## **5. Augmentation générale des prix d'importation des produits textile habillement :**

En 2009, le prix moyen d'habillement importé par l'Union Européenne a augmenté de 4,6%<sup>156</sup>, contre une baisse du prix moyen de textile de 1,8%<sup>157</sup>.

En habillement, les prix moyens des produits importés d'Asie ont augmenté : Chine (+7,1%) ; Bangladesh (+10,2%) ; Inde (+3,0%) ; Pakistan (+3,3%) ; Sri Lanka (+8,0%).

Pour les pays méditerranéens les mouvements généraux des prix moyens d'habillement sont plus mitigés. Pour la Tunisie nous observons une hausse du prix moyen (+2,1%), ainsi qu'en Égypte (+4,1 %). Le Maroc indique une baisse du prix moyen (-1,4 %) ainsi que la Turquie (-3,7%).

<sup>155</sup>C.E.D.I.T.H CERCLE EUROMEDITERRANEEN DES DIRIGEANTS TEXTILE-HABILLEMENT (2010) : La lettre mensuelle du Cercle Euro-méditerranéen des Dirigeants Textile-Habillement (CEDITH) dédiée à la Méditerranée et à l'Océan indien, janvier, n°1.

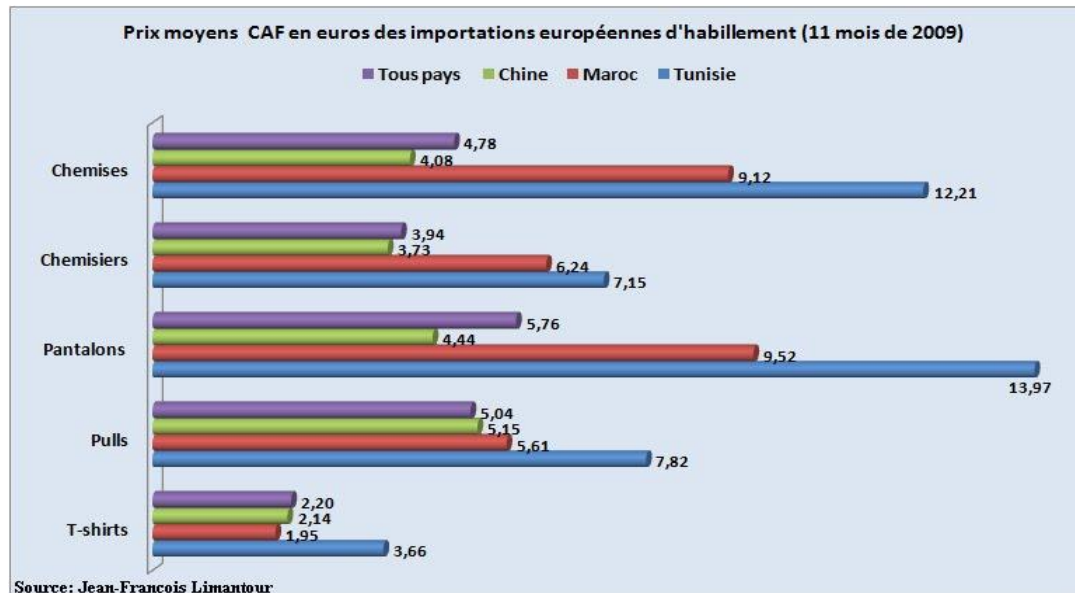
<sup>156</sup> A l'exception des pulls (-1,8 %), des pantalons (-3,5 %), des soutien-gorge (-3,5 %), des robes (-5,6 %) et des chemisiers (-0,6 %), le prix de la plupart des vêtements a augmenté.

<sup>157</sup> (-4%) pour les tissus de coton et (-8,9%) pour les fils de coton.



Le graphique suivant résume les différences de prix par produit d'habillement pour la Tunisie, le Maroc, la Chine et le reste des pays :

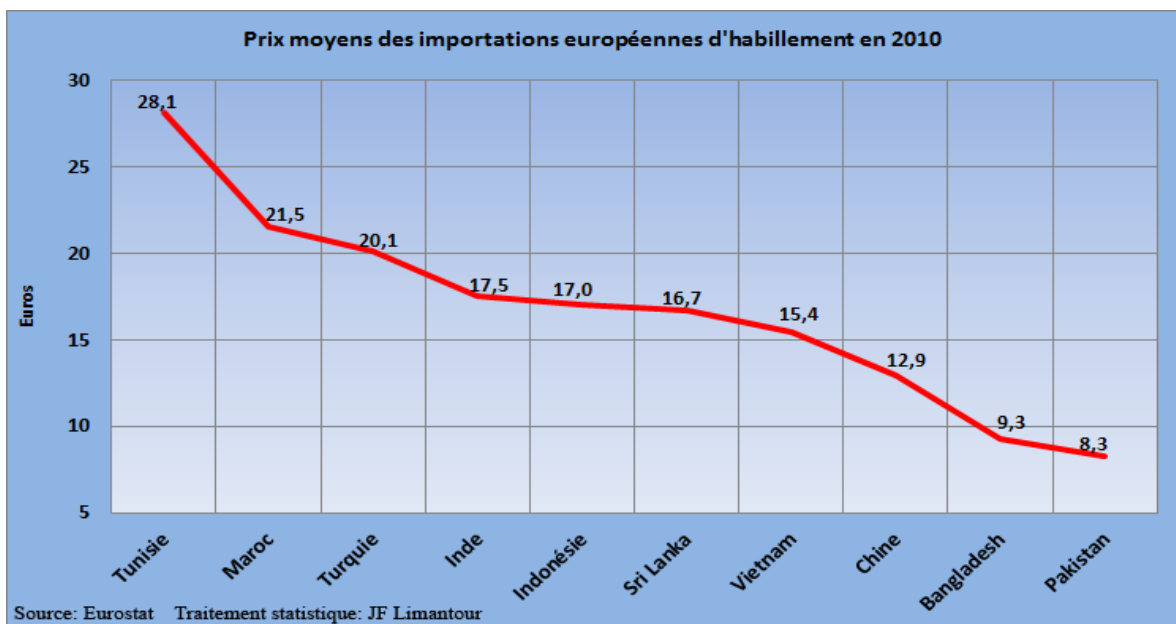
**Graphique n°17 : Prix moyens des importations européennes d'habillement en 2009 pour différentes catégories de produits en provenance de la Tunisie, Maroc, Chine et autres pays**



Source : API, (2010)<sup>158</sup>

Les prix d'importation de l'U.E en provenance de la Tunisie sont nettement en hausse par rapport aux prix d'importation en provenance des principaux concurrents de la Tunisie (Maroc, Turquie...). Comme l'indique le graphique suivant :

**Graphique n°18 : Prix moyens en euros des importations européennes d'habillement en 2010.**



Source : Textile Business News, (2010)

<sup>158</sup> API Agence de promotion Industrielle (2010) : « Secteur : Industrie textile habillement », API news, n°2.

### **SECTION 3 : CYCLE DE VIE DE LA SOUS-TRAITANCE DE L'INDUSTRIE TEXTILE HABILLEMENT TUNISIENNE :**

Entre protectionnisme et mondialisation, l'industrie textile habillement tunisienne a évolué selon un cycle de vie à trois phases, rythmée par une amélioration de la qualité de la relation avec les donneurs d'ordres les plus importants en fonction de la dynamique de l'innovation dans le service de sous-traitance.

Histoire, stratégie et indicateurs économiques se complètent pour présenter une lecture empirique de ce cycle de vie, propre à notre recherche et ouvrant la voix à de multiples questionnements théoriques.

Cette lecture pose l'hypothèse que, plus les sous-traitants innoveront, plus les donneurs d'ordres seront coopératifs.

En effet, nous remarquons que les relations de dépendance unilatérale, qui ont longtemps caractérisé l'industrie textile habillement tunisienne, se sont estompées en faveur d'une participation plus active des sous-traitants dans le processus de décision.

Les sous-traitants acquièrent progressivement de plus en plus d'activités, ils passent de sous-traitants à co-traitants et fabricants de produits finis. Ils se lancent dans la production de textile habillement technique et fonctionnel à très haute valeur ajoutée. Ils détiennent de plus en plus de compétences et de ressources. Une nette amélioration de la performance organisationnelle des sous-traitants peut être constatée : Les méthodes de travail, la structure des entreprises ainsi que le mode de gestion des relations de sous-traitance sont plus flexibles, plus réactifs et plus modernes.

Les prix d'importation européens de produit textile habillement tunisien sont très en hausse par rapport aux concurrents méditerranéens (Graphiques n°17 et n°18), et pourtant la Tunisie garde sa position de cinquième fournisseur de l'Europe, et continue d'y exporter 96% de ses produits.

Selon l'approche Portérienne, les sous-traitants tunisiens ont gagné en pouvoir de négociation. Nous pouvons déduire que la politique de l'innovation dans le service de sous-traitance a accompli son objectif principal d'équilibrage des échanges. Au-delà de cet objectif, elle a joué un rôle moteur dans le développement industriel.

Dans cette section, nous avons présenté notre lecture du cycle de vie de la sous-traitance de l'industrie textile habillement tunisienne. En présentant les spécificités de chaque phase : de la sous-traitance asymétrique basée sur la dépendance unilatérale des sous-traitants (§1), vers la mutation stratégique structurée par une politique étatique (§2), pour aboutir, enfin, à

une phase coopérative et partenariale de plus en plus affirmée ces dernières années dans les perspectives de développement industriel de la sous-traitance tunisienne (§3).

### **1. Phase 1 : Sous-traitance traditionnelle et dépendance unilatérale des sous-traitants de l'industrie textile habillement tunisienne :**

La naissance de l'industrie textile habillement tunisienne remonte aux années soixante. Dans le cadre du plan de développement, l'Etat tunisien a procédé à la mise en place des industries textiles en amont dans les régions de Tunis, Sousse, Sfax et Menzel Bourguiba. Les industries aval ont été implantées aux régions du Sahel caractérisées par les traditions textile, de tissage et broderie artisanales (BRESSON F. et al., 2008, p.39)<sup>159</sup>.

Avec l'accord de 1972, l'industrie textile habillement tunisienne à faible valeur ajoutée a connu une « renaissance » en s'ouvrant à la sous-traitance internationale (loi d'avril 1972 amendée en 1985 par le décret-loi 85-14).

Depuis 1972, le gouvernement a surtout encouragé le développement de l'industrialisation offshore ce qui a réalisé l'expansion du nombre d'industries exportatrices pendant les années soixante dix. Il s'agit surtout de sous-traitants qui travaillent pour des entreprises européennes en vue de l'accord avec l'Union Européenne et de la proximité géographique et culturelle. Ces entreprises, avec une forte dépendance extérieure, n'ont pas développé une connaissance suffisante du marché. Elles produisent des produits à faible valeur ajoutée et par conséquent, la croissance de l'exportation n'apporte pas une amélioration de la balance commerciale. De plus, elles travaillent surtout dans des enclaves empêchant ainsi une plus grande efficacité du reste de l'économie. L'investissement industriel offshore tunisien se concentre en particulier dans le secteur du textile et parvient avec 88% de l'Europe (DI TOMMASO J.M. et al., 1997, p.28)<sup>160</sup>.

### **2. Phase 2 : entre crise et réorganisation :**

Le secteur textile-habillement tunisien a été bouleversé par les effets combinés de l'adhésion de la Chine à l'OMC en 2001 et du démantèlement de l'Accords MultiFibres en 2005. Les sous-traitants asiatiques ont attiré tous les marchés mondiaux de ce secteur, en proposant aux donneurs d'ordres une production à bas coûts ce qui a mis en péril l'industrie textile habillement tunisienne. Les études menées en Tunisie révèlent, parmi les

---

<sup>159</sup> BRESSON F., CHAFFAI M., DULBECCO P., et PLANE P. (2008) : « Coopération industrielle et développement territorial : le textile habillement à Sfax », étude dans les activités du CNRS et d'une action de recherche en réseau au titre de l'AUF, pp.37-60.

<sup>160</sup> DI TOMMASO M.R., LANZONI E. et RUBINI L. (1997) : « Soutien aux PME dans les pays arabes. Le cas de la Tunisie », projet coordonné par Stefano GIOVANELLI, document de travail des Nations Unies (UNIDO).

entraves à la compétitivité, le manque de flexibilité et le déficit de l'offre de formation. Ainsi, d'après les études réalisées dans le secteur textile habillement tunisien, nous observons une détérioration du secteur au cours des dix années du démantèlement des AMF (à partir de 1995) et surtout avec l'intégration de la Chine à l'OMC en 2001. Le taux de croissance moyen du textile tunisien est passé de 10% entre 1997 et 2000 à 1% entre 2001 et 2003. Les plus fortes régressions ont été observées dans les branches de la filature et du tissage. Les investissements ont suivi le mouvement à la baisse. Forts d'une croissance annuelle régulière entre 1997 et 2001, les investissements ont cumulé, en 2001, un volume de 215 millions de dinars tunisiens. En 2002, ils sont passés à 140 millions de dinars, enregistrant une chute de près de 35%. Les exportations ont enregistré un taux d'évolution de 2,8% et 2,7% respectivement en 2002 et 2003, après avoir enregistré une croissance de 23% en 2001 par rapport à 2000.

Cet essoufflement des exportations aurait pu s'aggraver si la Tunisie n'avait pas pris les mesures de relance de l'industrie indispensables au développement économique. La Tunisie a su saisir les opportunités et contrer les menaces concurrentielles en exploitant ses forces et en trouvant des solutions à ses faiblesses.

En Tunisie, les sous-traitants de capacité ont bénéficié de fortes marges bénéficiaires, grâce aux programmes de recherche et développement activés par les pays développés pour améliorer leur production de textile et raccourcir le cycle de la mode. L'entrée en vigueur de l'accord de libre échange avec l'Union Européenne, en janvier 2008 a ouvert la voie à de nombreuses opportunités de développement pour l'industrie tunisienne mais également à des enjeux forts de compétitivité (Ministère de l'Industrie de l'Energie et des petites et moyennes entreprises, 2009, p.4)<sup>161</sup>.

Les donneurs d'ordre européens commandent de plus en plus des petites séries sur des délais très courts et la production nécessite davantage de savoir-faire et de technologie spécifiques. Ces nouvelles exigences concurrentielles ont obligé les entreprises sous-traitantes tunisiennes à structurer leurs offres.

L'importance économique de l'industrie textile habillement pour la Tunisie a poussé l'Etat tunisien à mettre au point les programmes et le financement nécessaires pour aider les entreprises à poursuivre la nouvelle orientation stratégique plus coûteuse et plus risquée.

---

<sup>161</sup> MINISTERE DE L'INDUSTRIE DE L'ENERGIE ET DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (2009) : note de synthèse de l'étude « Stratégie industrielle nationale à horizon 2016 » commandée par le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des PME.

Les différents plans d'action réalisés par l'Etat tunisien se concentrent sur le renforcement de l'assistance technique et financière aux entreprises, notamment l'octroi des primes d'investissement incorporel (assistance technique, certification de qualité,...), les subventions d'investissement (équipement, modernisation du processus de production, etc), et la restructuration financière. L'Etat tunisien a également multiplié et renforcé les programmes de mise à niveau, à travers les plans de promotion et de communication en faveur des opérateurs économiques du secteur textile-habillement tunisien<sup>162</sup>. Tous ces efforts de restructuration ont pour objectif de porter de 2,8 milliards d'euros à l'export à 4 milliards d'ici 2016<sup>163</sup>. Ce programme de réorganisation stratégique a été élaboré selon trois phases triennales : un premier programme sur la période [2005-2007] ; un deuxième programme sur la période [2008-2010] ; et enfin, un troisième programme en cours qui s'étend sur la période [2010-2016].

### **2.1. Premier programme triennal de soutien [2005-2007] : de la sous-traitance à la co-traitance :**

Le secteur textile habillement tunisien a fait l'objet, en 1997, d'une étude qui a permis de mettre en œuvre un plan national stratégique articulé autour de la formation, la promotion et l'environnement du secteur. Compte tenu du peu d'impact de cette étude, une mise à jour a été achevée en janvier 2004 par le Bureau suisse Gherzi Textil Organization<sup>164</sup>.

*Au rayon des mesures urgentes*, l'étude propose d'améliorer la performance industrielle et la formation des managers. Il s'agit en clair d'encourager les efforts d'innovation organisationnelle et technologique, dans le but d'améliorer la qualité du produit et du service de sous-traitance. Ces efforts recommandés par l'étude se résument dans les points suivants :

- Intensifier les efforts de mise à niveau des entreprises via le programme adapté ; Accroître la qualité de formation des ingénieurs et techniciens ; Faciliter le recours à l'assistance technique et étrangère ; Développer la formation continue ; Et renforcer la compétence managériale.
- Promouvoir la notion de service-client au sein de l'entreprise et développer les métiers clé de la co-traitance ;

---

<sup>162</sup> Par exemple : la mise en ligne d'un site web plus élaboré, de trois banques de données (sectorielle sur le textile-habillement en Tunisie, sur les fournisseurs, les distributeurs), la création d'une bourse d'affaires et l'instauration d'une veille économique.

<sup>163</sup> D'après le discours de Monsieur Afif CHELBI, ministre tunisien de l'Industrie, de l'Energie et des PME, le 28 mai 2009, lors du débat organisé par la Chambre tuniso-française de commerce et d'industrie

<sup>164</sup> GHERZI (2004) : « Mise à jour de l'étude stratégique du secteur textile-habillement », Rapport de synthèse, Mars2004.

- Encourager une relance des investissements de modernisation et d'accès aux nouvelles technologies ;
- Favoriser les regroupements d'entreprises et de stimuler les initiatives de travail en réseau ;

*A court terme*, l'étude recommande l'accès aux marchés, en favorisant

- la création de sociétés tunisiennes de services spécialisés dans le sourcing des matières premières ainsi que la facilitation des sous-traitants au statut de co-traitant par la maîtrise du sourcing des matières
- l'accélération de l'intégration de la Tunisie dans la zone pan-euromed ; la promotion des débouchés à l'export sur d'autres pays européens et la prorogation et l'amplification des dispositifs d'accompagnement des entreprises à l'export ;
- la mise en place d'une stratégie « plate-forme » offensive pour la Tunisie et l'organisation de la survie du secteur local.

*A moyen terme*, l'étude suggère l'amélioration de l'environnement, la maîtrise des coûts, le développement des infrastructures et l'organisation collective de la profession.

- Introduire les nouvelles technologies de la communication au service du secteur par le biais d'un portail textile représentant un véritable répertoire de l'industrie tunisienne incluant notamment l'offre de la capacité de production de chaque entreprise;
- Mettre à la disposition de la profession une banque de données sur les acheteurs incluant tous les éléments permettant de les identifier et de les contacter ;
- Mettre à la disposition de la profession une banque de données sur les fournisseurs des tissus et accessoires et encourager ces fournisseurs à ouvrir des showrooms et des représentations en Tunisie ;
- Mettre en place une politique de marketing et de communication sur des outils modernes et performants et utiliser des arguments nouveaux de respect de l'environnement et des normes sociales du Bureau international du travail pour communiquer l'image de Tunisie.
- Encourager le passage obligatoire de la sous-traitance à la cotraitance. Il faut viser les produits finis et les petites séries, et favoriser un certain niveau de réactivité rapide (réassorts) aux changements de mode fréquents.

Ce premier programme insiste sur l'importance du passage de la sous-traitance à la cotraitance. Selon une étude de l'Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat (UTICA) réalisée en 2004, le passage de la sous-traitance à la cotraitance va prendre du temps et va également générer des coûts à gérer de 3 à 4,5 fois. De nouveaux

risques s'élevant à 50% du coût de fabrication, sont également à prévoir. En outre, les experts ont indiqué que les besoins de financement au niveau de l'exploitation pourraient se multiplier par 6, voire 10. Cela générerait un besoin en savoir faire et un taux d'encadrement différent, puisque le marché aura besoin d'une capacité supplémentaire de conception, d'une compétence en marketing international et d'une présence plus significative au niveau de la distribution. C'est dans ce sens que le secteur devrait évoluer pour monter en gamme et en qualité.

Les experts ainsi que les preneurs de décisions sont également unanimes à reconnaître l'impact social du passage à la co traitance en terme de pertes d'emplois. Et une étude de l'Institut d'étude quantitative a évalué ces pertes, indiquant qu'elles toucheraient uniquement les branches faiblement intégrées et les moins qualifiées<sup>165</sup>.

Ce plan stratégique a été appliqué pendant les trois années 2005, 2006 et 2007 et a permis à de nombreuses entreprises du secteur d'adopter, de façon plus assurée, la stratégie d'innovation dans le service de sous-traitance.

## **2.2. Deuxième programme triennal de soutien [2008-2010] : De la co-traitance au produit fini :**

Face à la réussite du premier programme de l'étude GHERZI (2004), le conseil interministériel a décidé la reconduction de ce programme sur la période [2008-2010]. Le coût de ce programme s'élève à 18 MD, dont 70% sont pris en charge par l'Etat à travers le FODEC, le FOPRODEX et le FAMEX et 30% par les entreprises adhérentes à ce programme. Inscrit dans le prolongement du premier plan, ce deuxième plan de soutien a pour objet de renforcer la compétitivité des sous-traitants du secteur textile habillement à l'échelle internationale. Les principes fondamentaux de ce programme consistent à :

- Prolonger les programmes de mise à niveau pour toucher 350 entreprises supplémentaires.
- Poursuivre les investissements technologiques prioritaires pour toucher 750 entreprises supplémentaires.
- Accompagner 75 entreprises dans le passage de la co-traitance au produit fini et augmenter leur capital.
- Mettre en place des systèmes de management de la qualité pour 135 entreprises

---

<sup>165</sup> Pour ces pertes, la Loi de Finances 2005 a prévu une prise en charge de 50% du salaire (plafonnée à 200 dinars) pendant une année les employés qui seront licenciés dans ce contexte. L'Etat prendrait également en charge la contribution patronale à la sécurité sociale.

- Veiller à la restructuration financières de 60 entreprises
- Aider les entreprises du textile habillement à rationaliser leur consommation énergétique. Il s'agit de privilégier 40 entreprises dont la consommation annuelle dépasse les 800 tonnes.
- Développer la formation et la cogénération.
- Encourager de la promotion internationale du secteur textile habillement tunisien. Un investissement de 1,5 million de dinars a été alloué au CEPEX et au FOPRODEX pour entreprendre les actions de promotion (participation aux foires, prospection de nouveaux marchés et études de repositionnement).

La Tunisie se développe de plus en plus sur le textile technique. Outre les efforts des tunisiens pour la promotion, les investissements ainsi que le financement des projets de création du secteur du textile technique. Nous observons, depuis ces dernières années, le développement de partenariats entre entreprises de textile et de technologie. Ces partenariats sont favorisés par le développement des pôles technologiques.

### **2.3. Troisième programme de développement [2010-2016] :**

L'Etat tunisien a mis en place un troisième programme de développement jusqu'à 2016, qui vise à développer davantage la filière textile et spécialement les textiles techniques et fonctionnels et encourage l'innovation produit par la création et le design. Le nouveau programme présidentiel « *Ensemble, relevons les défis* », a pour objectif d'entamer une nouvelle phase du processus de développement industriel sur la période [2010-2016]. Ce programme se base sur l'instauration d'une structure de production à haut contenu technologique et à forte capacité d'innovation (Ministère de l'industrie et de la technologie 2010). Parmi les dix axes fixés par le programme :

- Investir dans les technologies clés pour développer les activités de tissage et finissage de textile technique (anti-feu, anti-sceptiques, antibactérien, biodégradable, climatique, composites...) pour passer de 40 millions de mètre de tissus en 2010 à 140 millions de mètres en 2016.
- Le développement de la création et le design ainsi que les services logistiques plus réactifs pour continuer à saisir les marchés de petites et moyennes séries et de sur mesure.
- Continuer le processus de passage de sous-traitance au produit fini.
- La création d'un plus grand nombre de pôle technologiques, consolidation des capacités des centres techniques et des capacités des réseaux des laboratoires. Il



s'agit notamment de la création du Pôle de Compétitivité Monastir-El Fejja, constitué du technopôle de Monastir, du parc d'activités industrielles El Fejja et d'un réseau de partenaires IN'tex, qui est appelé à assurer le rôle de locomotive du secteur textile habillement et à porter l'innovation au coeur des stratégies des entreprises industrielles.

- Renforcer les mécanismes de financement de la promotion et le marketing du secteur auprès des donneurs d'ordre européens et internationaux.
- Augmenter le nombre de diplômés spécialistes et présenter une infrastructure TIC moderne et des compétences certifiées.
- Adaptation et renforcement du dispositif de formation en vue d'assurer une meilleure qualification des ressources humaines dans les activités à forte valeur ajoutée, notamment le stylisme, le modélisme, et les textiles hautement techniques.

### **3. Phase 3 : Innovation dans le service de sous-traitance et partenariat :**

Depuis ces dernières années, nous remarquons une stabilité des indicateurs économiques. Nous pouvons conclure, que la stratégie d'innovation a réussi à rétablir l'équilibre économique de l'industrie textile habillement tunisienne. En effet, l'orientation innovation se confirme d'une année à une autre et s'accompagne par une amélioration de la qualité de la relation avec les donneurs d'ordres, devenus plus coopératifs et plus investis. Ils confient de plus en plus d'activités aux sous-traitants qui se confirment en tant que fabricants de produits finis et se lancent dans des activités à très haute valeur ajoutée telle que le textile technique et fonctionnel et qui n'existaient pas il y a quelques années.

#### **3.1. Développement des textiles techniques et fonctionnels innovants :**

Les textiles techniques représentent la filière la plus innovante de l'industrie textile habillement. Il s'agit de produits à très haute valeur ajoutée et dont la production nécessite un savoir faire spécifique ainsi qu'une technologie élaborée. Ils sont utilisés dans les différents domaines de l'économie (agriculture, médecine, bâtiment, ameublement, habillement, emballage...). Ces textiles présentent 30% des textiles vendus en Europe et 40% des ventes des Etats Unis et du Japon.

Dans le nouveau cadre de mondialisation, la consommation des textiles innovants a fortement augmenté (de 16,5millions de tonnes en 2005 à 13,6 millions de tonnes en

2010). La part de marché de cette filière a augmenté de 65 milliards d'euros en 1995 à 85 milliards d'euros en 2005 et 100 milliards d'euros en 2010 (WTO, 2010)<sup>166</sup>.

Avec la création d'une industrie aéronautique en Tunisie, les professionnels estiment que le potentiel de développement du textile technique est important, sachant que plusieurs composants de l'avion sont fabriqués avec ce type de textile moderne.

En effet, en 2009, ces entreprises tunisiennes de nouveau genre ont particulièrement progressé. La Tunisie compte 115 entreprises qui fabriquent des produits à base de textiles à usage technique, dont 105 du secteur textile habillement. Elles sont 43 à travailler dans la branche « protech » (protection de la personne et sécurité), 22 dans les composants textiles techniques « hometech » (ameublement et revêtement du sol) et 12 dans les composants automobiles à base de textiles techniques « Mobilitech » (ATFP, 2009).

Les exportations de 2009 ne reflètent pas fidèlement le progrès de la Tunisie dans ce domaine, comme nous l'avons précisé dans l'analyse des indicateurs économiques du secteur, la crise financière internationale qui a marqué les années 2008-2009, explique les baisses constatées au niveau des indicateurs. Le résultat relatif à l'économie mondiale reste très satisfaisant.

Les exportations tunisiennes de textile technique se sont élevées à 276 MDT en 2009, contre 298 MDT en 2008 et 323 MDT en 2007. Les produits fabriqués à base de textile technique ont connu également des valeurs à la hausse tels que les airbags 69 MDT en 2009 contre 33 MDT en 2008 et les composants en fibre de verre 19 MDT en 2009 contre 14 MDT en 2008.

Nous avons choisi de présenter le cas de l'entreprise tunisienne VTL comme un exemple illustratif de la réussite des entreprises tunisiennes dans l'intégration vers ces textiles à très haute valeur ajoutée :

***Cas de l'entreprise tunisienne VTL : intégration vers le textile technique***

*« Soucieuse de poursuivre son expansion et son développement la société tunisienne VTL a procédé à l'extension et à la diversification de son parc machines : teinture fil, bobinage, ourdissage électronique, tricotage circulaire, tricotage rectiligne, tissage indémaillable, Teinture over flow, teinture sur ensouple, finissage, sublimation.....*

*Ces investissements ont permis à la société VTL de mettre à la disposition de sa clientèle et des industriels une gamme assez large de tissus :*

*Basiques: jersey, piqué, fleece, cote, interlock jacquard, rayures 6 couleurs extensibles.....*

*Techniques : Tissus « respirants », hydrophiles, thermo-régulants, anti UV, sanitized, anti-microbien, quick dry, beecool, aérosilver, fluo, anti-feu.....*

*Fitness et bain : Charmeuses en polyamide élasthanne, meshs rigides et extensibles...*

---

<sup>166</sup> WORLD TRADE ORGANIZATION (2010), « Mémoire du président de la banque internationale pour la reconstruction et le développement », document du groupe de la banque mondiale, Rapport No. 50223 –TUN.

*Dotée d'un matériel européen dernière génération : Mayer, Monarch, Karl Mayer, Thies, Ssm, Santex, Montex..., VTL emploie des ingénieurs et techniciens supérieurs de haut niveau qui assurent le suivi d'une production de qualité répondant à toutes les exigences et normes des marchés internationaux et développent une importante activité de R&D. Cette stratégie contribue à assurer un approvisionnement performant et Just In Time des marchés euromed ».*

Source : C.E.D.I.T.H,(2009, p.7)<sup>167</sup>

### **3.2. Orientation confirmée des sous-traitants tunisiens vers le produit fini :**

Selon le bilan dressé par l'entreprise publique de soutien à l'innovation OSEO, « *les industriels tunisiens du textile habillement innovent à tous les niveaux de la filière depuis la production des fibres jusqu'à l'élaboration des produits finis* » (CETTEX, 2010, p.9)<sup>168</sup>.

Hormis la croissance constatée du nombre d'entreprises en sous-traitance de spécialité, les entreprises tunisiennes du textile habillement s'affirment en co-traitance et en produit fini. Elles présentent des changements structurels sur les points suivants :

- **Des entreprises de plus petite taille :** 71% des entreprises du secteur emploient moins de 100 personnes.
- **Des entreprises à production moderne :** la majorité des entreprises sont équipées de nouvelles technologies numériques et de systèmes de production et de conception assistés par ordinateur et ont adhéré au programme qualité en vue d'obtention de certifications (dont les certifications ISO et QSE qualité, sécurité et Environnement). C'est une orientation vers la maîtrise de tout le processus de production de l'achat de matières premières à la logistique
- **Un plus grand effectif qualifié :** Une plus grande tendance à déboucher des personnes qualifiées (stylistes modélistes, ingénieurs, cadres techniques...). Les programmes de mise à niveau et l'intensification des formations dans les entreprises ont abouti à la formation d'une plus grande partie du personnel.
- **Orientation vers les segments à haute valeur ajoutée : (le luxe ; la mode et les textiles techniques et fonctionnels) :** Pour faire face à la concurrence asiatique les entreprises tunisiennes ont saisi les opportunités du marché pour transformer leurs faiblesses en forces. Les proximités géographique et culturelle présentent un atout important dans le développement du créneau de la qualité. Le différentiel de coût et de délai relatifs au transport laisse les tunisiens fortement avantagés par rapport aux

---

<sup>167</sup>C.E.D.I.T.H. CERCLE EUROMEDITERRANEEN DES DIRIGEANTS TEXTILE-HABILLEMENT (2009) : La lettre mensuelle du Cercle Euro-méditerranéen des Dirigeants Textile-Habillement (CEDITH) dédiée à la Méditerranée et à l'Océan indien, octobre, n°33, pp.1-15.

<sup>168</sup> CETTEX centre de textile technique (2010) : « Analyse mensuelle de la conjoncture textile habillement », la lettre économique, juillet 2010.

géants asiatiques. Ce qui joue en faveur de la flexibilité et de la réactivité sollicitées par les clients des créneaux à haute valeur ajoutée.

D'après la FENATEX (Fédération nationale du textile), « *ce n'est pas par hasard que le site tunisien attire les investissements directs étrangers et que les donneurs d'ordres coopèrent avec les industriels du secteur textile habillement tunisien ; mais c'est à cause des avantages comparatifs qui rendent les entreprises plus compétitives en termes de production et de productivité. Produits en Tunisie, les articles relevant de grandes marques sont distribués un peu partout dans le monde. Parmi ces avantages, nous citons la stabilité sociale, la disponibilité d'une main-d'oeuvre expérimentée et bien formée et des coûts de production réduits comparés aux concurrents. Les donneurs d'ordres sont toujours prêts à produire en Tunisie* ». Le FAMEX a contribué, de son côté, à l'implantation à l'étranger de sept entreprises tunisiennes du secteur du textile-habillement, et ce, en France, en Allemagne et en Libye. Les implantations à l'étranger peuvent apporter beaucoup à l'entreprise tunisienne puisqu'elle sera proche de ses clients pour répondre à leurs demandes dans les meilleures conditions ce qui impacte directement sur la décision d'acheter.

### **3.3. Des donneurs d'ordres plus exigeants, plus investis et plus coopératifs :**

Dans le nouveau cadre économique mondialisé, avec l'émergence des géants de distribution, l'intensification de la concurrence sur la distribution. Les exigences des donneurs d'ordres, ont évolué pour une plus grande recherche de la flexibilité et de la réactivité des sous-traitants. D'après, les rapports de l'Institut Français de la Mode (2008)<sup>169</sup>, les perspectives de l'industrie textile habillement française consistent à développer la coopération et les partenariats entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants de l'Euromed, en renforçant les échanges technologiques et la coopération en matière de formation. Il s'agit de développer la coopération pour stimuler l'innovation et répondre aux nouvelles exigences du marché.

En effet, les Investissements Directs Etrangers du secteur textile habillement tunisien ont fortement augmenté. Soit une croissance de 274,2% pendant les premiers mois de 2009, par rapport à la même période en 2008. Le volume de ces investissements en 2009 est égal à 25 millions de dinars. Cette croissance a été essentiellement enregistrée grâce à un investissement volumineux de 19,8 millions de dinars de la société « Teinture et Finissage

---

<sup>169</sup> IFM Institut Français de la Mode (2004): "Study on the implications of the 2005 trade liberalization in the textile and clothing sector", study commissioned by the Commission of the European Communities, Consolidated Report.

Méditerranéen » qui a eu lieu au mois de janvier 2009 dans la zone de Ben Arous, un investissement qui a créé dans sa toute première phase 61 postes d'emploi. Le second plus important investissement étranger du point de vue volume est celui de Damart, qui a choisi de centraliser l'ensemble de sa production en Tunisie. Au cours des dernières années, post quotas, nous citons également les investissements des groupes Benetton, Damart, la société teinture et finissage, le groupe Martinelli Ginetto, Avona, teinture de la paix, Van De Velde... Il ne s'agit ici que de quelques cas d'entreprises investisseurs en Tunisie. Pour les années 2009 et 2010, les demandes d'investissements n'arrêtent pas de croître. Ces investisseurs coopèrent également avec des sous-traitants de second rang. Les donneurs d'ordres sont de plus en plus investis et de plus en plus coopératifs.

## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

L'état de l'art du contexte de sous-traitance dans le textile habillement tunisien indique une dynamique économique du protectionnisme vers la mondialisation. En absence de régulateur des échanges, les entreprises du secteur s'orientent vers l'innovation pour survivre dans les tourments de la concurrence. La stratégie d'innovation est le nouveau moyen de régulation des marchés sur lequel misent les différentes économies développées et en développement. Au niveau de l'offre, la concurrence favorise le développement des produits à haute valeur ajoutée. Les sous-traitants des pays en développement, lésés par la concurrence asiatique à bas coût, saisissent cette opportunité pour se restructurer et se concentrer sur le nouveau marché de la demande innovante. Ils innoveront à leur tour dans le service de sous-traitance pour garantir la performance organisationnelle requise par les nouveaux donneurs d'ordres.

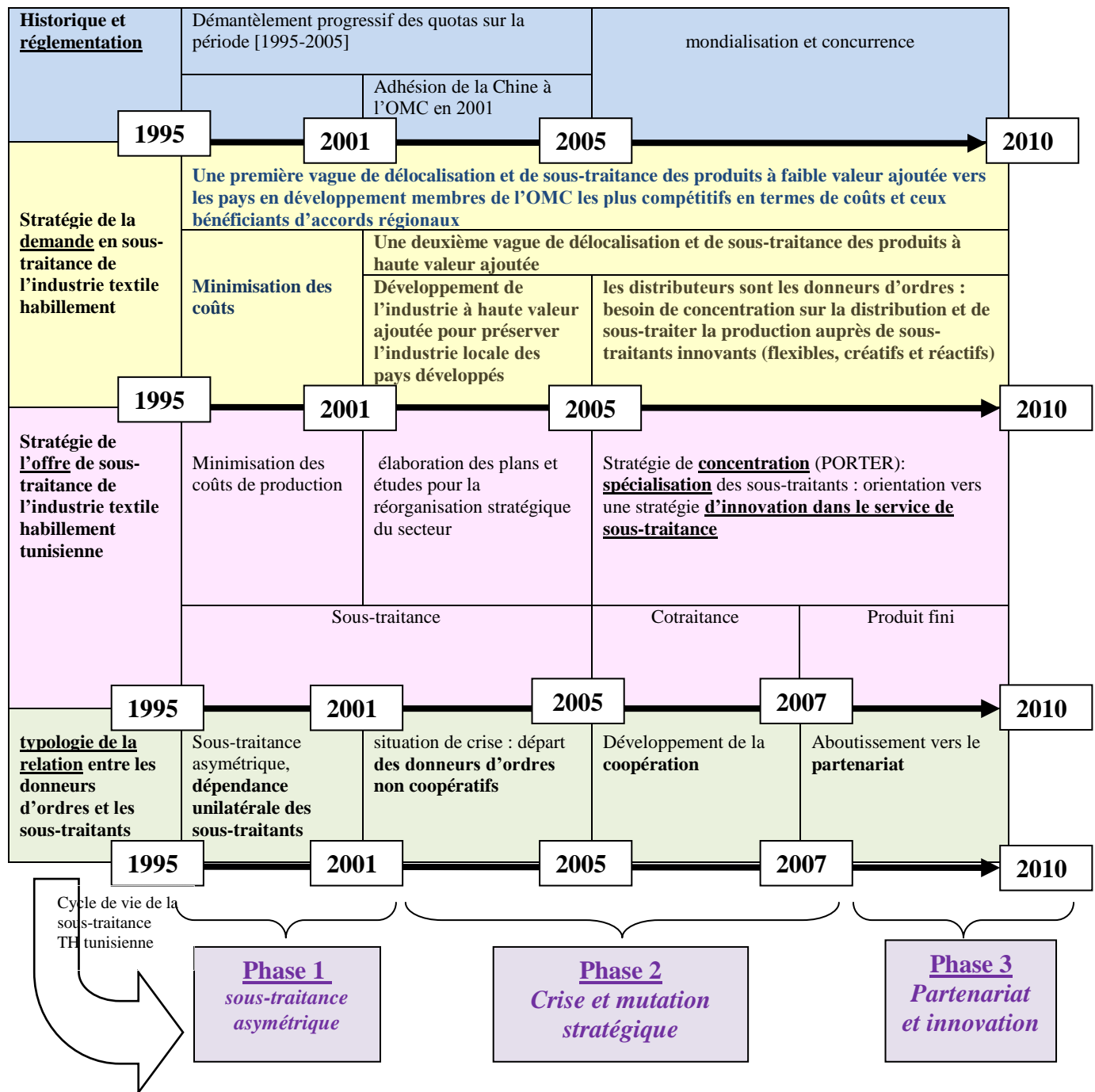
Cette première partie décrit l'origine et les manifestations de la nouvelle orientation innovation dans le service de sous-traitance de l'industrie tunisienne du textile habillement. Elle pose l'hypothèse du rôle de l'innovation dans le développement des relations partenariales, et l'origine du besoin d'une approche compréhensive du lien existant entre stratégie d'innovation et dynamique de la relation de sous-traitance asymétrique vers le partenariat.

Le cas de l'industrie textile habillement tunisienne permet de tracer un cycle de vie de la sous-traitance traditionnelle. Au rythme de la dynamique de l'innovation, la dépendance unilatérale cède sa place à la coopération. Les indicateurs économiques de la Tunisie appuient notre hypothèse : l'orientation vers la stratégie d'innovation a renforcé les relations des sous-traitants avec leurs principaux donneurs d'ordres.

De la sous-traitance à la co-traitance au produit fini, la stratégie d'innovation développe le pouvoir de négociation des sous-traitants elle diminue ainsi leur dépendance tout en faisant coopérer les donneurs d'ordres.

Cette première partie exploratoire du cas de l'industrie textile habillement tunisienne permet de fonder l'hypothèse directrice de ce travail doctoral : **L'innovation du sous-traitant structure la relation industrielle entre le sous traitant et le donneur d'ordres.**

Tableau n°15 : Tableau synthétique de l'état des lieux de l'industrie textile habillement tunisienne :



## **PARTIE 2**

---

# **ANALYSE DE L'ETAT DES LIEUX : ENJEUX DE L'INNOVATION DANS L'AMELIORATION DE LA RELATION CONTRACTUELLE DE SOUS-TRAITANCE**



## INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE :

La première partie, état des lieux de l'industrie tunisienne du textile habillement, attire l'attention sur le rôle de l'innovation dans l'optimisation des relations asymétriques.

En effet, les efforts d'innovation réalisés par les sous-traitants de l'industrie tunisienne du textile habillement présentent une stratégie concurrentielle élaborée par les acteurs afin de sauver leur économie de la menace concurrentielle. Elle permet d'améliorer la qualité relationnelle avec les donneurs d'ordres en faisant évoluer les contrats ponctuels de sous-traitance asymétrique vers des relations coopératives et partenariales.

Une analyse de l'état des lieux permet d'approfondir l'effet moteur de l'innovation en traçant les changements organisationnels qui guident la dynamique contractuelle mais aussi les facteurs explicatifs de cet effet.

L'objectif de cette recherche est de construire un modèle qui établit un lien entre le rythme d'innovation des sous-traitants et la qualité de leurs relations avec les donneurs d'ordres. Ordonner, classer, regrouper les objets ou phénomènes soumis à la recherche est la première étape à adopter dans une démarche scientifique (CARPER W.B. et SNIZEK W.E., 1980)<sup>170</sup>. Le besoin qui en découle d'établir des classifications ou de dresser des typologies, transcende toutes les frontières disciplinaires, d'autant plus que satisfaire ce besoin est une exigence fondamentale de toute approche scientifique d'un domaine d'investigation (DESREUMAUX, 1992)<sup>171</sup>.

Cette partie s'attache à décrire les bases de classification que nous avons construites et utilisées pour ordonner, classer, regrouper les relations de sous-traitance.

***Dans un premier chapitre***, nous avons analysé la stratégie des acteurs dans la régulation du contrat de sous-traitance. Il s'agit d'analyser l'effet de la stratégie d'innovation adoptée par les sous-traitants sur les relations asymétriques de dépendance constatée sur le terrain tunisien de la sous-traitance de l'industrie textile habillement en phase de protectionnisme.

***Dans un deuxième chapitre***, nous avons présenté les relations coopératives, partenariales et le développement des sous-traitants observé en deuxième et troisième phase du cycle de vie de la sous-traitance de l'industrie tunisienne du textile habillement et vers lesquelles évolue le contrat de sous-traitance ainsi que les modélisations théoriques relatives aux concepts mis en jeu par notre recherche.

---

<sup>170</sup> CARPER W.B. et SNIZEK W.E. (1980), « The nature and types of organizational taxonomies: an overview », *Academy of Management Review*, Vol. 5, n°1, pp.65- p.75.

<sup>171</sup> DESREUMAUX A. (1992), *Structures d'entreprises - Analyse et Gestion*, Vuibert, Paris.

# CHAPITRE 1 :

---

## STRATEGIE DES ACTEURS : LE ROLE DE L'INNOVATION DANS LA REGULATION DU CONTRAT DE SOUS-TRAITANCE

Avec les changements de l'environnement de l'industrie textile habillement, la stratégie des acteurs intervient comme un mécanisme régulateur du contrat de sous-traitance. Le recours des sous-traitants à la stratégie d'innovation incite le donneur d'ordres à revoir les termes du contrat pour arriver à une convention qui profite de façon optimale aux deux parties de la dyade relationnelle. En fonction de la dynamique de l'innovation, le contrat de sous-traitance évolue d'une approche contractuelle vers une approche relationnelle qui tend vers la coopération et le partenariat. Ce premier chapitre est consacré à l'examen théorique de la relation entre les contrats asymétriques, l'innovation du sous-traitant, et l'asymétrie d'information qui justifient la mise en place des contrats incitatifs.

Dans *une première section*, nous avons présenté les dimensions du contrat de sous-traitance en se basant sur les fondements du modèle japonais d'(AOKI M., 1988)<sup>172</sup> de sous-traitance et d'incitation à l'innovation et sur les fondements de la théorie néo-institutionnelle qui présentent la sous-traitance comme un nœud de contrat et une relation d'agence entre donneur d'ordres principal et un sous-traitant agent.

Dans *une deuxième section* nous avons présenté le rôle de la dynamique de l'innovation dans l'aboutissement à une convention entre les acteurs de la relation de sous-traitance. Le contrat de sous-traitance évolue vers une approche relationnelle basée sur la confiance, l'engagement et la coopération.

---

<sup>172</sup> AOKI M. (1988): *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

## SECTION 1 : LES DIMENSIONS DU CONTRAT DE SOUS-TRAITANCE ET SA DYNAMIQUE EN FONCTION DE L'ASYMETRIE D'INFORMATION

La contractualisation joue un rôle central dans les relations interentreprises. C'est un moyen de définir et codifier les obligations du sous-traitant et du donneur d'ordres, mais aussi de cadrer les relations entre les différents partenaires. Elle induit également, une description minutieuse et précise du travail des prestataires à travers le cahier de charges (GOSSE et al., 2002, p.118)<sup>173</sup> (§1).

Le modèle japonais d'AOKI M., (1988)<sup>174</sup>, sur la sous-traitance et l'incitation à l'innovation, présente cette approche contractuelle de la sous-traitance en fonction de la détermination du prix de la transaction, du partage des risques liées à l'activité et de la quasi rente (§2).

La relation inter-entreprise donneur d'ordres sous-traitant nécessite une compréhension fine des mécanismes de contractualisation, unissant à la fois les coûts de transaction, les problèmes de délégation et de surveillance et l'investissement dans des actifs spécifiques. La théorie néo-institutionnelle se place, ainsi, au cœur de l'approche contractuelle pour présenter un ensemble de problèmes organisationnels, liés à l'asymétrie d'information et au transfert de ressources et compétences entre les parties (§3), ce qui conditionne la contractualisation de sous-traitance et justifie le contrôle comme mode de gestion préféré par les donneurs d'ordres (§4).

### 1. Définitions, concepts et typologies des contrats de sous-traitance :

La sous-traitance présente le type le plus classique et le plus ancien des études des relations inter firmes donneuses d'ordres et sous-traitantes. Cette relation a été définie d'après différents courants depuis le courant classique jusqu'aux évolutionnistes ce qui explique une littérature abondante et complexe autour du concept. Cet aspect '*antique*' du terme nous pousse à l'utiliser en le gardant dans sa définition traditionnelle tout en mettant l'accent sur les différentes notions, concepts et typologies qui lui sont associés.

---

<sup>173</sup> GOSSE B, SARGIS-ROUSSEL C. et PRIMONT P.A (2002) : « Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle », *Finance Contrôle Stratégie*, mars, vol 5, n°1, pp.101-128.

<sup>174</sup> AOKI M. (1988): *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

### 1.1. Définitions de la sous-traitance :

La sous-traitance est une relation interentreprises de production. Le contrat de sous-traitance n'est pas régi par une réglementation particulière ; mais entièrement soumis aux règles du Code Civil qui concernent le droit des obligations et le contrat d'entreprise.

Les différentes définitions opérationnelle, contractuelle, juridique et industrielle de la sous-traitance sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau n°16 : Définitions des relations de sous-traitance.**

<b>Définition opérationnelle :</b> (AFNOR, 1986, p.75) <sup>175</sup> ; (MERCADAL B. et JANIN P., 1974, p.279) <sup>176</sup> .	« Il s'agit d'une opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un certain cahier de charge préétabli, une partie des actes de production et de services dont elle conserve la responsabilité économique finale ».
<b>Définition contractuelle :</b> (DONADA C. et GUARRETTE D., 1996, p.3) <sup>177</sup>	« Alternative à l'intégration verticale, la sous-traitance est une relation de subordination, inscrite dans un contrat qui oblige le preneur d'ordre ou sous-traitant à respecter les prescriptions du donneur d'ordre (le client) dans l'exécution de la tâche qui lui est confiée ».
<b>Définition juridique :</b> La loi n°75-1334 du 31 décembre 1975	« une convention par laquelle un entrepreneur confie, par un sous-traité et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage. »
<b>Définition industrielle :</b> SESSI, ministère de l'industrie	« les opérations concernant pour un cycle de production déterminée une ou plusieurs opérations de conception, élaboration, fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit, dont une entreprise dite donneur d'ordres confie la réalisation à une autre entreprise preneur d'ordres ou sous-traitant, tenue de se conformer aux directives ou spécifications techniques que le donneur d'ordres arrête en dernier ressort ».

Source : notre recherche

D'après ces définitions la sous-traitance autorise le donneur d'ordres à dicter ses directives pour l'exercice d'un travail déterminé ainsi qu'à exercer un contrôle pour l'accomplissement des dites directives. Comme le souligne MATSUHIMA S., (2001, p. 12)<sup>178</sup>, la relation de sous-traitance a été principalement celle des keiretsu où la petite et moyenne entreprise dépend absolument de son client pour son existence.

Dans cette recherche, nous avons tenu à maintenir une vision traditionnelle de la sous-traitance qui définit la sous-traitance comme une relation de subordination basée sur la

<sup>175</sup> AFNOR (1986) : *Le livre blanc sur le partenariat*, commission technique de la sous-traitance.

<sup>176</sup> MERCADAL B. et JANIN P. (1974) : *Les contrats de coopérations inter-entreprises*, Francis Lefebvre ed.

<sup>177</sup> DONADA C. et GARRETTE B. (1996) : « Quelles stratégies pour les fournisseurs partenaires ? », 5<sup>ème</sup> Conférence internationale de management stratégique, Lille, pp.1-24, mai 1996.

<sup>178</sup> MATSUHIMA S. (2001) : "Creation and development of small and medium enterprise policies in postwar Japan", *Entreprises et histoire*, n° 28, décembre, pp.11-19.

domination de l'entreprise principale ou donneuse d'ordres, le contrôle des activités du prestataire et l'exercice d'un fort pouvoir de négociation. La sous-traitance se définit selon notre recherche, comme une relation typique entre un principal donneur d'ordre qui confie à un agent sous-traitant la réalisation d'activités de production en contre partie d'une rente monétaire. La sous-traitance traditionnelle se définit par les pratiques suivantes telles que énoncées par (CHANARON J.J., 1994, p.13)<sup>179</sup> :

- « *la commande ouverte: le prestataire n'a pas de contrat d'approvisionnements. Il n'est limité par aucun horizon économique. Il est systématiquement mis devant le fait accompli des fluctuations de commandes, à la hausse comme à la baisse.*
- *les "livres" ouverts: le client exige des contrôles de prix en comptabilité et impose, le cas échéant, des vérifications sur lignes de fabrication (chronométrages);*
- *la mise en concurrence systématique: pour une même référence, il y a plusieurs prestataires, les études et les outillages étant propriétés du constructeur et un concurrent "internalisé" (atelier ou filiale) étant souvent présenté (sans justificatif) comme la référence;*
- *le travail à façon: les prestataires se chargent de la conception de la majorité des composants, transmettant des "bleus" ou des cahiers des charges technico-industriels complexes et changeants au gré des modifications intempestives et urgentes ».*

## 1.2. Concepts et typologies associés à la sous-traitance :

Dans un prolongement de la définition de la sous-traitance, on retrouve des concepts et des notions qui rejoignent les pratiques de sous-traitance. Il s'agit d'une appréhension de la sous-traitance à travers le donneur d'ordres qui externalise sa production. On retrouve ainsi les concepts d'externalisation et de 'faire faire', également qualifiée de « *lyophilisation organisationnelle* » (WEISS D., 1992)<sup>180</sup>, ou encore de « *répulsion* » (NUNES P., 1994)<sup>181</sup>. BARREYRE P.Y., (1992, 1992)<sup>182</sup> utilise le terme « *impartition* »<sup>183</sup> pour parler de cette pratique et FOSS N.J., (1996)<sup>184</sup> parle de « *désintégration verticale* ». Il s'agit de

---

<sup>179</sup> CHANARON J.J. (1994) : « Constructeurs/fournisseurs: spécificités et dynamique d'évolution des modes relationnels », *Actes du GERPISA*, n°14, pp.9-22.

<sup>180</sup> WEISS D. (1992) : « L'entreprise réseau et la gestion des ressources humaines et Ressources humaines : fonction, direction, gestion » chapitre 3, dans : *La fonction ressources humaines*, nouvelle édition.

<sup>181</sup> NUNES P. (1994) : « Organisations en réseau et formes de PME », Communication présentée au Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lyon, 9 et 11 mai, 1994.

<sup>182</sup> BARREYRE P. Y. (1992), *L'impartition. Politique pour une entreprise compétitive*, Editions Hachette, PARIS.

<sup>183</sup> BARREYRE P.Y., (1992, p.762) « Il y a (ainsi) impartition lorsqu'une entreprise, placée devant le choix du faire ou faire faire, opte pour le second terme de l'alternative et délègue à une firme partenaire une partie de son système global d'activités. »

<sup>184</sup> FOSS N.J., (1996): « Knowledge-based approaches to the theory of the firm: some critical Comments », *Organization Science*, octobre-novembre, n°5, pp.470-476.

« la décision de confier à un partenaire externe une activité qui était jusqu'alors internalisée » (BARTHELEMY J. et DONADA C., 2007, p.102)<sup>185</sup>. « Les décisions d'externalisation concernent les fonctions du processus de production, des fonctions qui restent par conséquent indispensables à la chaîne de création de valeur de l'entreprise » (WICKAM S., 1996, p.98)<sup>186</sup>.

La sous-traitance s'incline en plusieurs typologies selon la position du donneur d'ordre ou en fonction des réalisations confiées au sous-traitant. Les typologies de sous-traitance les plus courantes sont les suivantes :

**-La sous-traitance de capacité** ou **sous-traitance conjoncturelle**: L'entreprise est incapable de répondre aux flux de commandes dans les délais impartis, alors elle fait appel à un sous-traitant qui se chargera de produire dans les conditions souhaitées. Cependant, l'entreprise peut ajuster sa capacité de production en fonction des pics de commandes (BERTRAND J.W.M. et SRIDHARAN V., 2001, p.510)<sup>187</sup>. La sous-traitance de capacité ou conjoncturelle exclue le développement de relation entre les deux prestataires et son prolongement dans la durée. Il s'agit d'une transaction ponctuelle au niveau de laquelle une entreprise donneuse d'ordres a recours aux services d'un sous-traitant pour réaliser un excédent de demande imprévue.

**- La sous-traitance structurelle** : A l'opposé de la sous-traitance conjoncturelle, la sous-traitance structurelle concerne des relations durables dans le temps.

**- La sous-traitance de spécialité** : Le donneur d'ordres estime qu'il ne dispose pas du savoir faire adéquat pour fabriquer le produit (TINEL B. et al., 2008, p.154)<sup>188</sup>. Le receveur d'ordres exécute grâce à son savoir faire et à sa spécialité, les spécifications données par le donneur d'ordre.

**- La sous-traitance technologique** : Le donneur d'ordres ne dispose pas de la technologie nécessaire à la production. Il fait appel à un sous-traitant qui possède cette technologie et qui se charge de la production suivant un cahier de charge précis.

**- La sous-traitance de marché** : Une entreprise confie à une autre entreprise l'exécution d'un marché qu'elle a conclu avec un maître d'ouvrage. Ce type de collaboration repose sur deux contrats (le contrat de sous-traitance et le contrat principal) qui lient trois acteurs :

---

<sup>185</sup> BARTHELEMY J. et DONADA C. (2007), « Décision et gestion de l'externalisation. Une approche intégrée », *Revue française de gestion*, n°177, pp.101-111.

<sup>186</sup> WICKHAM S. (1996), « Scénarios de contractions rentables », *Gestion 2000*, vol.12, n°2, pp.95-104.

<sup>187</sup> BERTRAND J.W.M et SRIDHARAN V. (2001): « Theory and methodology: a study of simple rules for subcontracting in make to order manufacturing », *European journal of operational research*, vol.128, pp.509-531.

<sup>188</sup> TINEL B., PERRAUDIN C., THÉVENOT N., et VALENTIN J. (2008): « La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail », *Corps dominé corps en rupture*, pp.153-164.

le maître de l'ouvrage, l'entrepreneur principal et l'entreprise sous-traitante (ROY J. et BIGRAS Y., 2000, p.5)<sup>189</sup>.

- **La sous-traitance en cascade ou en chaîne** : où le sous-traitant devient lui-même donneurs d'ordres. Cette typologie de sous-traitance provient, selon les travaux de (ROY J. et BIGRAS Y., 2000, p.5), suite à une dynamique de la relation de sous-traitance traditionnelle.

### 1.3. Caractéristiques du contrat de sous-traitance :

Le contrat défini au sens étroit du terme est un acte qui enregistre la convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent envers un ou plusieurs autres à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose (Le Robert). Le terme de contrat utilisé dans son sens large désigne une convention formelle ou informelle entre deux personnes ou plus. Cette convention est ponctuelle ou de long terme et peut être renouvelée de façon tacite ou formelle.

ROUETTE F. (1999, p.17)<sup>190</sup> propose que les trois éléments suivants se retrouvent dans le contrat de sous-traitance :

- « *Il doit énoncer clairement les buts recherchés et les moyens pour les atteindre;*
- *Il doit être empreint de souplesse pour permettre d'adapter la relation au marché qu'il dessert.*
- *Il doit prévoir, dans l'hypothèse où des divergences surviendraient, des mécanismes de résolution des conflits ».*

La structure de ces contrats peut être décomposable en cinq grandes catégories (QUELIN B., 2003, p.21-22)<sup>191</sup> :

« – **les clauses de coordination** : le caractère plus ou moins complet du contrat et le niveau de décentralisation de l'autorité influencent la planification des actions et le calendrier de la renégociation entre les deux parties ;

- **les systèmes de garantie** : ils permettent de dissuader les différentes parties d'adopter un comportement opportuniste et prennent souvent la forme d'un échange d'otage.

---

<sup>189</sup> ROY J. et BIGRAS Y. (2000) : « Le partenariat un élément clé de la chaîne logistique », Les troisièmes rencontres de la recherche en logistique RIRL. Trois Rivières, 9-10-11 mai 2000.

<sup>190</sup> ROUETTE F. (1999) : « Le contrat de partenariat : là où les parallèles se rencontrent », colloque de l'Institut de formation en gestion du transport et de la logistique, Montréal, 18 novembre 1999.

<sup>191</sup> QUELIN B. (2003) : « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle », *Revue française de gestion*, 2003/2, n°143, pp.13-26.

Trois cas sont possibles : a) aucun système de garantie n'existe ; b) la garantie relève d'une application unilatérale ; c) elle concerne une application bilatérale (chacune des parties remet un otage).

– **les mécanismes de supervision et droit d'audit** : ils permettent de vérifier que les deux parties se conforment bien au contrat.

Trois possibilités se présentent : a) autocontrôle ; b) arbitrage externe non-spécialisé ; c) superviseur ou tierce partie prévus dans le contrat.

– **la rémunération et l'assomption du risque** :

Deux cas peuvent être distingués : a) la rémunération des actifs est fondée sur l'output collectif : la valeur créée est répartie en fonction de la contribution de chacun ou d'une clé de répartition fixée ex ante ; b) l'assomption des risques (pertes et profits) par une des parties qui rémunère l'autre soit selon un montant fixé ex ante, soit selon sa contribution (déterminée ex post, mais fonction d'un taux fixé ex ante) ;

– **la durée.** »

D'après BLANCHOT F., (1997, p.77)<sup>192</sup>, la durabilité de l'engagement et la probabilité du renouvellement du contrat donnent naissance à quatre situations à différents degrés d'engagements :

-Le contrat à exécution instantanée (prestation unique) ou à exécution exécutive successive : il s'agit d'un contrat de court terme qui n'excède pas un an sans garantie de reconduction même en cas de satisfaction. Il s'agit d'un mode d'adhésion libre. Les donneurs d'ordres recourent à ce type de contrat pour réaliser des transactions ponctuelles ou saisonnières.

- Un contrat de court terme renouvelable avec une attente de continuité du fait de la présence d'engagement de renouvellement de l'accord en cas de satisfaction mutuelle.

- Un contrat dont la durée excède le court terme et qui correspond à une situation symétrique au niveau de laquelle l'exécution des obligations s'échelonne dans le temps mais il n'existe aucune assurance de renouvellement de l'accord.

- Un contrat dont la durée excède le court terme et dont le renouvellement est assuré si les uns et les autres ont respecté leurs obligations.

Au-delà du contrat de sous-traitance, la détermination du prix de la transaction et la quasi rente relationnelle se placent au cœur du contrat de sous-traitance, des intérêts et motivations des deux parties.

---

<sup>192</sup> BLANCHOT F. (1997) : « Modélisation du choix d'un partenariat », *Revue française de gestion*, n° 114, juin-août, pp.68-82.



## 2. Fondements du modèle Japonais d'AOKI (1988) de sous-traitance et d'incitation à l'innovation :

Le modèle de AOKI M., (1988, chap.6)<sup>193</sup>, présente un modèle de référence pour un grand nombre de chercheurs. Il est connu sous le modèle de la firme de type **J** par référence à ces travaux sur les entreprises japonaises<sup>194</sup>. C'est un modèle de relation entre firmes principales et firmes satellites constituant un réseau complexe de sous-traitance. L'importance de ce type de réseau est en effet, significative de l'industrie japonaise où « *par exemple, une entreprise entretient des relations directes avec 122 offreurs de premier rang, et des relations indirectes avec 5.437 offreurs de deuxième rang (suivant l'agence pour les petites et moyennes entreprises)* » (AOKI M., 1988, p.204). Les relations entre le manufacturier principal et le premier cercle de sous-traitants sont du même type que celles que la firme de type J entretient avec les employés quasi permanents. L'objet de la coopération qu'elles impliquent ne semble pas être d'assurer à la firme principale une rente de monopole, ni de reporter sur les firmes satellites les effets des cycles d'affaires. Des raisons d'efficience productive et informationnelle expliquent son existence et se traduisent par une augmentation des quasi-rentes organisationnelles de toutes les parties. Leur identification permet d'introduire la comparaison entre les différentes formes de coordination industrielle. Le caractère asymétrique du contrat de sous-traitance se traduit par un pouvoir du donneur d'ordres inhérent à sa position de décideur dans l'élaboration du cahier de charges et du choix du sous-traitant ; le donneur d'ordres fixe le prix de la transaction et la fréquence de son renouvellement ainsi que le partage de la quasi rente en essayant de tirer à son profit la plus grande marge bénéficiaire.

### 2.1. Détermination du prix de la transaction :

AOKI (1988, p.211)<sup>195</sup> présente les règles de détermination du prix de la transaction comme suit :

$$p = b - \alpha (c - b) \text{ avec } 0 \leq \alpha \leq 1$$

<sup>193</sup> AOKI M. (1988): *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

<sup>194</sup> Le modèle de la firme J fait référence à l'entreprise japonaise TOYOTA.

<sup>195</sup> AOKI M. (1988): *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

La variable  $p$  étant le prix unitaire d'une pièce;

$b$  étant le prix fixé initialement (avant négociation). Il comprend la marge bénéficiaire négociée après estimation du coût normal. Autrement dit  $b$  comprend « les honoraires forfaitaires = ( fee + coût ) ».

$c$  étant le coût moyen effectif, le prix de revient. Il s'agit du coût moyen réalisé dans la période qui précède la révision du prix

$\alpha (c-b)$  mesure donc la valeur de la participation ou le degré de partage des risques.

Si  $\alpha = 0$ , le prix déterminé par le contrat est fixe, tous les risques de variations des coûts sont supportés par le sous-traitant. Au début de la relation  $\alpha$  est généralement égale à zéro.

Inversement, si  $\alpha=1$ , le contrat est dit « cost-plus ». Le prix subit une augmentation du coût et les risques sont entièrement supportés par le donneur d'ordres.

Si  $0 < \alpha < 1$ , les risques sont partagés entre les deux parties de la relation ;  $c > c^*$  alors, le sous-traitant est incité à innover pour faire diminuer ses coûts et ainsi récupérer une plus grande marge bénéficiaire (YUN M., 1999, p.85)<sup>196</sup>.

Selon AOKI M., (1988, p.212), le prix de la transaction reflète le partage du risque relatif aux investissements, ainsi que celui lié à l'élévation des coûts de production par rapport aux prévisions faites pendant la conclusion de l'accord ( $c > c^*$ ).

PERROTIN R. et LOUBERE J.M., (1992, p.31)<sup>197</sup> indiquent trois termes pour le règlement de la transaction mettant l'accent sur les deux types de partage de risques indiqués par AOKI M., (1988) :

- **Le coût ou prix de revient** : dépenses directement affectées à l'opération considérée (main d'œuvre, matières premières, amortissement du matériel, matières consommables);
- **Les honoraires (fee)** : montant forfaitaire convenu à l'avance couvrant une quote-part de frais généraux et dégageant une marge pour le sous-traitant;
- **La participation** : prime (ou pénalité) attribuée au sous-traitant qui résulte du partage de l'écart entre le coût prévisionnel inscrit au contrat et le coût réel constaté à l'issue de l'exécution du dit contrat et contrôlé par le partenaire.

Le calcul du prix ( $p$ ) du règlement est  **$p = \text{fee} + \text{coût} \pm \text{participation}$** .

<sup>196</sup> YUN M. (1999): « Subcontracting relations in the Korean automotive industry: risk sharing and technological capability », *International Journal of Industrial Organization*, 17, pp.81-108.

<sup>197</sup> PERROTIN R. et LOUBERE J.M. (1992) : *Stratégies d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat*, Editions d'Organisation, PARIS.

Au début de la relation, le partenaire qui a le plus fort pouvoir de négociation tente de s'accaparer la plus grande marge bénéficiaire. Le prestataire ayant le plus faible pouvoir de négociation doit faire des efforts pour satisfaire son donneur d'ordres et ainsi le fidéliser. Ces efforts peuvent se traduire au début de la relation par une innovation managériale, administrative ou de service qui permet de garantir la satisfaction du donneur d'ordre, d'améliorer la qualité du produit sans pour autant nécessiter des investissements trop coûteux. Le sous-traitant s'investit davantage avec le client lorsque ce dernier est important pour son activité. Le donneur d'ordres active la concurrence à chaque renégociation pour avoir les prix les plus bas et menace de changer son sous-traitant. D'après AOKI M. (1988, p.213)<sup>198</sup> « *Un coût unitaire estimé étant donné, la valeur de  $b$  est déterminée par les pouvoirs respectifs de négociation du sous-traitant face à son donneur d'ordres* ». La menace du transfert du prestataire est déterminante dans le pouvoir de négociation surtout si les coûts de transferts sont faibles. Le sous-traitant inquiet de voir partir un client important vers les concurrents accepte de subir la domination du donneur d'ordres et se retrouve dans une situation de dépendance unilatérale.

Le pouvoir de négociation du sous-traitant augmente si ce dernier arrive à augmenter les coûts de transfert. L'acquisition de compétences spécifiques, un avantage concurrentiel par rapport au concurrent augmente son pouvoir de négociation (PORTER M., 1993)<sup>199</sup>. Cette situation explique le rôle de l'Etat tunisien dans le développement de la stratégie d'innovation des sous-traitants. En aidant les entreprises à acquérir un avantage concurrentiel déterminant, les entreprises tunisiennes augmentent leur pouvoir de négociation et retiennent les donneurs d'ordres qui finissent par coopérer.

Au début de la relation, les séries de production sont généralement petites et se font sur une courte durée. Les risques de variations des coûts sont donc quasiment nuls. Ainsi, si  $\alpha$  est nul, le prix déterminé par le contrat est fixe. Les risques que  $c > c^*$  qui sont faibles, sont entièrement supportés par le sous-traitant. Le degré de la coopération, dans la dimension détermination du prix, se reflète donc dans la valeur de  $b$  qui indique le degré de partage du profit (OKAMURO H., 2001, p.364)<sup>200</sup>. Le donneur d'ordres ayant le plus fort pouvoir de négociation fait supporter les coûts des risques au sous-traitant (pour minimiser ses coûts de transfert) et s'accapare de la plus grande part de profit en cédant la plus faible marge bénéficiaire au sous-traitant.

---

<sup>198</sup> AOKI M. (1988): *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

<sup>199</sup> PORTER M. (1993) : *L'avantage concurrentiel des nations*, Interéditions, Paris.

<sup>200</sup> OKAMURO H. (2001): « Risk sharing in the supplier relationship: new evidence from the Japanese automotive industry », *Journal of Economic Behavior & Organisation*, Vol.45, pp.361-381.

## 2.2. Quasi-rente :

Le modèle de la firme J présenté par AOKI M. (1988)<sup>201</sup> fournit un modèle de négociation interne et externe de la firme. Le jeu de négociation, tel qu'il est envisagé par AOKI M. (1988, pp.154-155) est organisé pour le partage d'une quasi-rente. Ce modèle présente la firme J comme une coalition, d'une part, entre le groupe des employés quasi-permanents et les actionnaires en interne ; et d'autre part, entre l'entreprise principale et ses prestataires en externe. Elaborée dans le cadre de négociation externe de l'organisation, la quasi rente relationnelle telle que présentée par les travaux d'AOKI M. (1988) présente un fondement théorique indispensable à la compréhension de la nature asymétrique de la sous-traitance et de sa dynamique vers des formes plus coopératives (BARTHELEMY J., 2006, p.10)<sup>202</sup>. La formalisation de l'avantage intrinsèque du groupe de contractants industriels de type J repose sur un concept analogue à celui de quasi-rente organisationnelle (modèle de négociation interne) (AOKI M. 1988, p.213). Elle présente le revenu de la firme après que tous les paiements de marché ont été réalisés. La quasi rente relationnelle est répartie entre le donneur d'ordre et le sous-traitant selon les pouvoirs relatifs des deux parties.

Cette quasi-rente doit être méritée par le sous-traitant elle ne lui est attribuée que s'il arrive à augmenter la satisfaction du donneur d'ordres de façon dépendante du super profit obtenu (OKAMURO H., 2001, p.366). En d'autres termes, il n'existe pas de critère "objectif " permettant de partager cette quasi-rente, chaque partie tente naturellement de se l'approprier, d'où le risque de hold-up (GOLDBERG V., 1976, p.432)<sup>203</sup> ; (WEINSTEIN O., 2007, p.93)<sup>204</sup>.

DONADA D. et DOSTALER I. (2005, p.94)<sup>205</sup> définissent la notion de rente relationnelle comme un profit «*super-normal*» généré conjointement lors d'une relation d'échange. Cette rente est créée uniquement dans le cadre de la relation (CAPALDO A. et al., 2011, p.2)<sup>206</sup>. Elle est différente d'une relation à une autre et son partage entre les parties dépend du caractère de domination propre à la relation. La partie la plus dominante s'accapare la partie la plus importante de cette rente. D'après GAFFARD (1990, p.408)<sup>207</sup>, il s'agit de

---

<sup>201</sup> AOKI M. (1988): *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

<sup>202</sup> BARTHELEMY J. (2006) : « La renégociation des contrats d'externalisation: une analyse empirique », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.9, n°2, Juin, pp.6-29.

<sup>203</sup> GOLDBERG V. (1976): « Regulation and Administered Contracts », *The Bell Journal of Economics*, vol.7, n°2, pp.426-448.

<sup>204</sup> WEINSTEIN O. (2007) : « Quelques controverses théoriques : l'entreprise dans la théorie économique », *Comprendre l'économie : cahiers français*, vol.1, n°345, pp.91-95, 2007.

<sup>205</sup> DONADA C. et DOSTALER I. (2005) : « Fournisseur, sois flexible et tais toi », *Revue française de gestion*, n°158, pp.89-104.

<sup>206</sup> CAPALDO A. et PETRUZZELL A.M. (2011): « In search of alliance-level relational capabilities: Balancing innovation value creation and appropriability in R&D alliances », *Scandinavian Journal of Management*, pp.1-14.

<sup>207</sup> GAFFARD J.L. (1990) : *Economie industrielle et de l'innovation*, Dalloz, Paris, 1990.

« la quasi-rente engendrée par l'efficacité propre de la relation de coopération à l'intérieur du groupe, et répartie entre les membres du groupe ».

Selon AOKI M., (1988, p.211)<sup>208</sup>, la répartition de la quasi rente relationnelle est ramenée à la détermination de la valeur d'équilibre du paramètre b qui représente le prix négocié au contrat. Elle dépend du degré de dommage que chacun peut causer à l'autre partie en cas de conflit ainsi que des degrés respectifs d'aversion au risque. La situation de conflit et la valeur de b est d'autant plus coûteuse pour le donneur d'ordres que le sous-traitant ait une expertise technologique spécifique. Le sous-traitant a une aversion pour le risque d'autant plus faible qu'il diversifie ses produits et ses partenaires dans les transactions (GAFFARD J.L., 1990, p.407).

Les relations inter firmes établies dans la perspective d'obtenir des effets de synergie se concrétisent généralement par une augmentation des quasi-rentes organisationnelles des partenaires. Cette augmentation est appréhendée comme étant le critère de supériorité d'une forme d'organisation sur des formes concurrentes avec lesquelles elle est simplement comparée.

Le partage de la quasi-rente pose le problème de l'irrégularité temporelle de la répartition des coûts irrécouvrables, nécessaires pour assurer la viabilité des processus de changement. Ce problème, dans le cas de deux firmes i et j, respectivement donneuse d'ordres et sous-traitante, est résolu par le partage négocié suivant (GAFFARD J.L., 1990, p.410)<sup>209</sup>:

$$\begin{cases} \mathbf{QRO}_i = \mathbf{aQRO}_c + \mathbf{b} \\ \mathbf{QRO}_i = \mathbf{(1 - a) QRO}_c - \mathbf{b} \end{cases}$$

Avec  $\mathbf{QRO}_c$  est la quasi rente organisationnelle de la coalition entre les firmes i et j.

Le contrat est l'un des dispositifs de gestion de la relation de sous-traitance. Il a pour objectif de préciser, de la façon la plus parfaite et exacte possible, les règles et les principes du travail qui relie les acteurs de la relation. Il a pour objectif également de limiter les risques de défaillance qui lui sont associés. Ces risques sont multiples, mais notre intérêt se porte sur ceux qui mobilisent le plus de ressources. Il s'agit des risques de défaillances intentionnelles qui résultent de l'adoption d'un comportement opportuniste du sous-traitant (WILLIAMSON O.E., 1985, p.47-49)<sup>210</sup>. Les défaillances concernent essentiellement les

<sup>208</sup> AOKI M. (1988): *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

<sup>209</sup> GAFFARD J.L. (1990) : *Economie industrielle et de l'innovation*, Dalloz, Paris.

<sup>210</sup> WILLIAMSON O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York.

délais, la qualité ou l'accaparement de la quasi-rente. Dans ce sens, la théorie néo-institutionnelle apporte un éclairage intéressant qui rejoint la théorie Aokiéenne pour mettre l'accent sur les caractéristiques du contrat de sous-traitance et ses limites liées à la disproportion informationnelle entre les parties.

### **3. Le contrat de sous-traitance selon les fondements de la théorie néo-institutionnelle :**

La théorie néo-institutionnelle dépasse l'approche néoclassique (*blackboard economics*) en se basant sur l'imperfection de l'information, tout en maintenant l'hypothèse de rationalité substantive. Elle a développé une approche contractuelle de la firme traitée comme un « nœud de contrat » entre des groupes aux intérêts divergents. Le contrat formel est un moyen d'éviter les risques de défaillance entre les groupes en faisant peser une menace de sanctions juridiques. Cette théorie décrit l'effet de sanction et stipule que les contrats apparaissent comme une condition suffisante pour supprimer les risques liés aux transactions.

Notre recherche s'appuie sur les fondements de ce courant théorique pour justifier le comportement des agents innovants et expliquer le processus décisionnel qui justifie chaque action et mode de gestion de la relation de sous-traitance au cours de ses différentes phases d'évolution : de la décision de sous-traitance, en passant par le choix du sous-traitant, jusqu'à la rédaction, la gestion et le renouvellement du contrat. Ceci apporte une nouvelle vision de la relation contractuelle telle que perçue par la théorie néo-institutionnelle en prenant en considération la dynamique de l'innovation des agents.

La théorie néo-institutionnelle présente une base théorique riche qui appuie notre travail de recherche. Elle apporte un éclairage intéressant sur les caractéristiques des relations contractuelles d'agence de sous-traitance asymétrique. Et permet, ainsi, de décoder les comportements managériaux des agents, en fonction de leur rente informationnelle et de leur aversion au risque dans une optique d'innovation.

#### **3.1. Fondements de la théorie néo-institutionnelle :**

Dans ce courant, on distingue : d'une part, l'approche contractuelle dont la théorie de l'agence, la théorie de la dépendance, la théorie du droit de propriété et la théorie des coûts de transaction. Et d'autre part, l'approche des ressources et compétences.

### 3.1.1. Théories du droit de propriété et d'agence :

La théorie des droits de propriété s'intéresse à l'influence de la répartition de ces droits sur le comportement des agents. Elle montre comment les systèmes de droits de propriété agissent sur les comportements individuels et sur l'efficacité des systèmes économiques, en insistant sur les vertus des droits de propriété privés (ALCHIAN A. et DEMETZ, 1972, p.782)<sup>211</sup>. La firme est caractérisée par une structure particulière de droits de propriété, définie par un ensemble de contrats. Un « bon » système de droits de propriété est celui qui permet de profiter des avantages de la spécialisation et du fait que les différents agents ne détiennent pas les mêmes informations et connaissances tout en assurant un système efficace d'incitation (GROSSMAN S.J. et HART O.D., 1986, p.699)<sup>212</sup>.

La théorie de l'agence complète et prolonge l'analyse de la théorie des droits de propriété. Elle montre que la relation entre le principal et l'agent ou le donneur d'ordres et le sous-traitant est caractérisée par une asymétrie d'informations quant à l'activité sous-traitée. L'entreprise efficace sera alors celle qui parviendra à minimiser les coûts d'agence (ROSS S., 1973, p.136)<sup>213</sup> ; (JENSEN M.C. et MECKLING W.H., 1976, p.345)<sup>214</sup>. Ces coûts d'agence<sup>215</sup> sont définis comme les coûts monétaires et non monétaires que supportent les deux parties du fait de la nécessité de mettre en place des systèmes d'obligation et de contrôle.

Cette théorie explique également, les stratégies d'entreprise selon le détenteur du pouvoir effectif ou de dominant, le principal ou l'agent. Dans une relation de sous-traitance asymétrique, le donneur d'ordres est dominant grâce au pouvoir conféré par sa situation de décideur, celui qui impose les règles du travail avec un sous-traitant choisi.

### 3.1.2. Théorie de la convention ou de la dépendance :

La théorie des conventions encore dénommée théorie de la dépendance ou théorie des ressources se place au cœur des relations de pouvoir entre les parties prenantes de la

---

<sup>211</sup> ALCHIAN A. et DEMSETZ (1972): « Production, information costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, 1972, vol. 62, n° 5, pp.777-795.

<sup>212</sup> GROSSMAN S.J. et HART O.D. (1986): « The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration », *Journal of Political Economy*, Vol.94, n°4, pp.691-719.

<sup>213</sup> ROSS S. (1973): « Economic Theory of Agency: The Principal's Problem », *American Economic Review*, Vol.63, pp.134-139.

<sup>214</sup> JENSEN M.C. et MECKLING W.H. (1976): « Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol.3, octobre, pp.305-360.

<sup>215</sup> Les coûts d'agence recouvrent les dépenses de surveillance et d'incitation, les 'coûts d'obligation' et la 'perte résiduelle' qui correspond au coût d'opportunité lié à l'écart entre le résultat de l'action de l'agent sous-traitant pour le principal et ce qu'aurait donné un comportement conduisant à une maximisation effective du bien être du principal donneur d'ordres.

relation (TINEL B. et al., 2008, p.156)<sup>216</sup>. A la différence des autres théories contractuelles, elle s'intéresse aux contrats informels ou « conventions » entre les acteurs de la relation (PFEFFER J. et SALANCICK G.R., 1978)<sup>217</sup>. Il s'agit d'une entente informelle qui exprime un accord préalable à l'action pour réaliser l'objet du contrat. La mise en cohérence des actions des agents joue un rôle important dans la naissance de la convention. Chaque agent est incarné dans une raison calculatrice de maximisation de son profit sous contrainte de ses objectifs. Le système des prix équilibre la relation et assure un optimum parétitien à partir d'une distribution donnée des ressources entre les acteurs de la relation.

### 3.1.3. Théorie des coûts de transaction :

La paternité de cette théorie est attribuée à COASE R.H., (1937, 1960)<sup>218</sup> et ses développements principaux sont dus à ALCHIAN A. et DEMSETZ, (1972)<sup>219</sup> ; JENSEN M.C. et MECKLING W.H., (1979) et WILLIAMSON O.E., (1985, 1996, 2010)<sup>220</sup>.

D'après COASE R.H., (1937, p.390), la firme existe parce que le marché est imparfait : les transactions génèrent des coûts de transaction<sup>221</sup>. La nature de la firme consiste alors à limiter ces coûts. Les entreprises ont recours aux services des sous-traitants afin d'optimiser la performance de l'entreprise. La performance est présentée comme un compromis entre les coûts de production et les coûts de transaction (JAIN A. et THIETART R.A., 2007, p.151)<sup>222</sup>. Il s'agit de déterminer le mode d'organisation le moins coûteux pour administrer une relation de sous-traitance donnée en fonction de la spécificité des actifs nécessaires, de la fréquence des transactions, du degré d'incertitude et de l'opportunisme des parties de la relation (WILLIAMSON O.E., 1985, p.48)<sup>223</sup>. Ainsi, une

<sup>216</sup> TINEL B., PERRAUDIN C., THÈVENOT N., et VALENTIN J. (2008) : « La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail », *Corps dominé corps en rupture*, pp.153-164.

<sup>217</sup> PFEFFER J. et SALANCIK G.R. (1978): *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.

<sup>218</sup> COASE R.H. (1960): « The problem of social cost », *Journal of Law and Economics*, n°3, Octobre, pp.1-44.

COASE R.H. (1937): *The nature of the firm*, *Economica*, vol.4, n°16, pp.386-405.

<sup>219</sup> ALCHIAN A. et DEMSETZ (1972): « Production, information costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, vol. 62, n° 5, pp.777-795.

<sup>220</sup> WILLIAMSON O.E. (2010): « Transaction cost Economics: The Origin », *Journal of Retailing*, Vol.86, n°3, pp.227-231.

WILLIAMSON O.E. (1996): « Transaction Cost Economics and The Carnegie Connection », *Journal Of Economic Behavior & Organization*, vol.31, pp.149-155.

WILLIAMSON O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York.

<sup>221</sup> Pour WILLIAMSON O.E., (1996) : les coûts de transaction pouvant être décomposés en cinq coûts principaux : coûts de recherche de partenaire ; coût de négociation du contrat ; coût de rédaction du contrat ; coûts de suivi de la réalisation; coût de son ajustement.

<sup>222</sup>JAIN A. et THIETART R.A. (2007) : « Dynamique concurrentielle et cascades d'externalisations », *Revue française de gestion*, n°177, pp.149-162.

<sup>223</sup> WILLIAMSON O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York.



relation fréquente entraînera pour l'entreprise une répétition coûteuse des transactions. L'incertitude quant à elle impacte particulièrement sur les coûts ex post. Les problèmes de mal adaptation du contrat seront liés au niveau d'incertitude qui entoure la transaction (WILLIAMSON O.E., 1996, p.151)<sup>224</sup>.

Cette théorie est également fondée, d'après Williamson, sur le principe de sélection naturelle<sup>225</sup>. En d'autres termes, il existe une concurrence entre les différentes formes organisationnelles. La forme qui survit est censée être celle qui permet de minimiser le coût de fonctionnement de l'organisation.

### 3.1.4. Théorie des ressources et compétences et de la flexibilité :

Depuis une trentaine d'années, avec le développement des firmes innovantes et flexibles, se sont multipliées des analyses dites « fondées sur les ressources » ou « fondées sur les compétences » et « fondées sur la flexibilité ». L'entreprise est considérée non seulement comme un « *nœud de contrats* » mais aussi comme un « *nœud de compétences* » ou, aux termes de QUELIN B., (2003, p.21)<sup>226</sup>, comme une « *collection de ressources productives* ». Dans cette approche, l'avantage concurrentiel de l'entreprise revient à la combinaison unique des ressources et des compétences de l'entreprise associée à leurs caractéristiques intrinsèques (DESREUMAUX A. et al., 2006, p.67)<sup>227</sup>.

Le Modèle des Ressources et des Compétences (MRC) est apparu au milieu des années 1980<sup>228</sup> comme une innovation théorique prometteuse du management stratégique (BARNEY J., 1990)<sup>229</sup>.

NELSON R.R. et WINTER S.G., (1982)<sup>230</sup> se sont intéressés aux compétences des firmes et aux mécanismes de sélection à l'œuvre entre elles en reprenant les grands traits de l'analyse de Schumpeter, notamment l'idée que la taille croissante des entreprises génère un encadrement bureaucratique étouffant la capacité d'innovation de l'entrepreneur. Selon cette approche, les stratégies d'entreprise sont en partie dictées par des « routines » issues d'apprentissages. Ces routines peuvent être assimilées à des actifs spécifiques puisqu'elles sont difficilement transférables. Ainsi, l'évolution des firmes n'est pas aléatoire, mais

---

<sup>224</sup> WILLIAMSON O.E. (1996): « Transaction Cost Economics and The Carnegie Connection », *Journal Of Economic Behavior & Organization*, vol.31, pp.149-155.

<sup>225</sup> Le principe de sélection naturelle en économie a déjà été évoqué par les travaux d'ALCHIAN A., (1950, p.389).

<sup>226</sup> QUELIN B. (2003) : « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle », *Revue française de gestion*, n°143, pp.13-26.

<sup>227</sup> DESREUMAUX A., LECOCQ X. et WARNIER V. (2006) : *Stratégie*, Collection Synthex PEARSON Education.

<sup>228</sup> Avec l'apparition de l'article de WERNERFELT (1984)

<sup>229</sup> BARNEY J. (1990): « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, n°1, pp.99-120.

<sup>230</sup> NELSON R.R. et WINTER S.G. (1982): *An Evolutionary Theory Of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge.

influencée par des « *contraintes de sentier* » (DOSI G., TEECE D.J. et WINTER S.G., 1990, p.249)<sup>231</sup> ; (REJEB N. et GHORBEL A., 2004, p.4)<sup>232</sup>.

D'après l'approche fondée sur les ressources, les entreprises des donneurs d'ordres ont besoin de se concentrer sur le cœur du métier et ne sont pas autosuffisantes en ce qui concerne leurs ressources et compétences. Elles privilégient, ainsi, les investissements spécifiques et le recours à la complémentarité de l'offre des prestataires (QUELIN B., 2003, p.19).

Avec le nouvel intérêt des entreprises porté sur la flexibilité comme « *la clef de la compétitivité du XXIe siècle* » (HITT M.A., et al., 1998, p.22)<sup>233</sup>, une nouvelle approche de la « flexibilité » s'inscrit dans le prolongement des théories des ressources et compétences. Elle suggère l'existence d'une relation positive entre incertitude et externalisation. Plus la relation implique un risque d'obsolescence rapide des actifs, une incertitude technique et un besoin d'investissements importants, plus elle favorise le transfert des risques sur des tiers (BARTHELEMY J. et DONADA C., 2007, p.104)<sup>234</sup>. Aux termes de DONADA C. et DOSTALLER I., (2005, p.90)<sup>235</sup>, inspirés de relations clients fournisseurs réelles, « *des prestataires inflexibles sont rapidement mis à l'écart des panels achats des clients, alors que d'autres peuvent tempérer ou refuser leurs exigences* ». Pour éviter une mise à l'écart, GERWIN D. (1993, p.399)<sup>236</sup> suggèrent une « mise en banque » de la flexibilité. L'innovation permet aux sous-traitants de créer la flexibilité et de la stocker comme une ressource nécessaire à l'amortissement des « contraintes du sentier » (MINER A.S. et al., 1990, p.611)<sup>237</sup>. Pour les donneurs d'ordres, l'externalisation donne de la flexibilité parce qu'elle permet de transformer des coûts fixes en coûts variables. Avec la dynamique de l'innovation, ils sont entraînés dans « *des cascades d'externalisation* » (JAIN A. et

---

<sup>231</sup> DOSI G., TEECE D.J. et WINTER S.G. (1990) : « Les Frontières des Entreprises : vers une Théorie de la Cohérence de la Grande Entreprise », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, vol.1, pp.238-254.

<sup>232</sup> REJEB N. et GHORBEL A. (2004) : « L'impact de la nouvelle relation de sous-traitance sur la performance des sous-traitants : application au cas des industries mécaniques et électriques en Tunisie », 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS Normandie, Vallée de Seine, 2, 3, 4 juin 2004.

<sup>233</sup> HITT M.A., KEATS B.W., DEMARIE S.M. (1998) : « Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21<sup>st</sup> Century », *The Academy of Management Executive*, vol.12, n° 4, novembre, pp.22-42.

<sup>234</sup> BARTHELEMY J. et DONADA C. (2007) : « L'externalisation : un choix stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.97-99.

<sup>235</sup> DONADA C. et DOSTALLER I. (2005) : « Fournisseur, sois flexible et tais toi », *Revue française de gestion*, n°158, pp.89-104.

<sup>236</sup> GERWIN D. (1993) : « Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective », *Management Science*, Vol.39, n°4, pp.395-410.

<sup>237</sup> MINER A.S., AMBURGEY T.L. et STERARNS T.M., (1990) : « Interorganizational Linkages and Population Dynamics: Buffering and Transformational Shields », *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, n°4, décembre, pp.689-713.

THIETART R., 2007)<sup>238</sup>, qui leur permettent de se concentrer davantage sur le cœur du métier, au risque d'externaliser des « *activités critiques* » et devenir « *creuse* » avec le temps. Comme pour le cas de l'industrie textile habillement, les sous-traitants sont devenus cotraitants et ensuite fabricants de produit fini. Le donneur d'ordres cède de plus en plus d'activité au prestataire pour se concentrer davantage sur la distribution.

### **3.2. Limites du contrat formel et problèmes liés à la détention de l'information, des ressources et aux comportements des agents :**

La théorie néo-institutionnelle renseigne sur un ensemble de problèmes inhérents à l'asymétrie d'information pré et post contractuelle, et qui jouent un rôle majeur dans la prise de décision et la définition des modes managériaux de la relation. La rationalité limitée en tant que mécanisme de prise de décision, l'incomplétude des contrats qui en résulte, les problèmes d'opportunisme et la spécificité des actifs mis en jeu par la relation ainsi que les phénomènes de transferts de ressources et des compétences et l'effet d'apprentissage sont autant de problèmes qui se placent au cœur des contrats de sous-traitance (BARTHELEMY J., 2006, p.10)<sup>239</sup>. L'analyse des contrats proposée par la théorie de l'agence et des incitations implique que la régulation des relations de sous-traitance est assurée si les parties évaluent correctement le gain d'une stratégie opportuniste. En d'autres termes, cette analyse suppose qu'un contrat bien fait est un dispositif de coordination qui se suffit à lui seul. Ce point de vue serait juste si l'information circulait librement entre des agents capables de la traiter dans sa totalité, c'est-à-dire, si la rationalité des agents était parfaite et l'avenir certain ou probabilisable. Dès lors qu'on suppose que la rationalité des agents est limitée et que la connaissance de l'avenir est imparfaite, le contrat apparaît comme un moyen insuffisant pour annuler les risques liés à une transaction économique (TANGPONG C. et al., 2010, p.399)<sup>240</sup>. Ces facteurs, que nous baptiserons « facteurs de relativité », sont relatifs à des facteurs contractuels (rationalité limitée, contrat incomplet, opportunisme et actifs spécifiques) et des facteurs relatifs aux transferts de ressources et compétences. Il s'agit d'un ensemble de facteurs qui traduisent un risque expliqué par l'incertitude inter-organisationnelle.

---

<sup>238</sup> JAIN A. et THIETART R.A. (2007) : « Dynamique concurrentielle et cascades d'externalisations », *Revue française de gestion*, n°177, pp.149-162.

<sup>239</sup> BARTHELEMY J. (2006) : « La renégociation des contrats d'externalisation : une analyse empirique », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.9, n°2, juin, pp.6-29.

<sup>240</sup> TANGPONG C., HUNG K.T., YOUNG K.R. (2010): « The interaction effect of relational norms and agent cooperativeness on opportunism in buyer-supplier relationships », *Journal of Operations Management*, vol.28, pp.398-414.

### 3.2.1. Principe de rationalité limitée :

Cette théorie est prônée par Herbert SIMON<sup>241</sup> (1937). L'organisation est analysée à partir des procédures de prises de décision qu'elle met en place. Ce qui permet de comprendre le mode d'action des organisations puisque la décision est préalable à toute action. Cette notion de rationalité limitée comporte deux aspects (SIMON H., 1991, p.2)<sup>242</sup>. D'une part, elle signifie que les êtres humains sont rationnels puisqu'ils peuvent expliquer la plupart du temps les décisions qu'ils prennent<sup>243</sup>. D'autre part, cette rationalité est limitée parce que les individus commettent des erreurs de jugement et n'atteignent pas toujours les buts qu'ils se sont fixés. Pourvus de cette rationalité limitée, les individus prennent leurs décisions en fonction des buts visés et de l'analyse de l'environnement lié à cette décision<sup>244</sup>.

Cette analyse comporte deux versants, selon AUGIER M. et MARCH J.G., (2004, p.5)<sup>245</sup> : Le premier consiste à mettre en évidence les mécanismes de prise de décision et ainsi mesurer l'efficacité de l'organisation par sa capacité à prendre les bonnes décisions dans un environnement donné. Le second versant de l'analyse est d'explicitier cette efficacité en présentant la manière dont les individus peuvent agir ensemble dans l'organisation alors même qu'ils peuvent avoir des visions du monde différentes.

Dans un environnement incertain, les agents à rationalité limitée doivent fournir des efforts d'adaptation au risque de payer des coûts de mauvaise adaptation (*maladaptation costs*) (WILLIAMSON O.E., 2010, p.230)<sup>246</sup>. Ainsi, face à l'incertitude du processus d'innovation les entreprises sont incapables d'être parfaitement rationnelles. Une grande part de risque mêlée à une prise de décision rapide doit être envisagée au fur et à mesure que le rythme d'innovation s'intensifie, ce qui limite fortement la rationalité des donneurs d'ordres.

---

<sup>241</sup> Depuis ses premiers ouvrages sur la gestion des services municipaux en 1937 jusqu'à la publication du tome 3 de 'Models of Bounded Rationality' en 1997, Simon s'est intéressé à la manière dont les être humains prennent leurs décisions.

<sup>242</sup> SIMON H. (1937): « Can Municipal Activities Be Measured? », pp.281-982, dans: *The Municipality*, vol.32.

- SIMON H. (1991) : *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Dunod, Paris.

<sup>243</sup> « Dans une définition large de la rationalité, pratiquement tout comportement humain est rationnel. Les gens ont des raisons pour faire ce qu'ils font, et, si on les interroge, ils peuvent donner leur avis sur ce que sont ces raisons » (SIMON H., 1991, p.1).

<sup>244</sup> « Une décision dans la vie réelle comprend quelques buts ou valeurs, quelques faits en ce qui concerne l'environnement, et quelques inférences tirées des valeurs et des faits. Les buts et les valeurs peuvent être simples ou complexes, cohérents ou contradictoires ; les faits peuvent être réels ou supposés, basés sur des observations ou des rapports réalisés par d'autres ; les inférences peuvent être valides ou fausses » (SIMON H., 1959, p.273).

<sup>245</sup> AUGIER M. et MARCH J.G. (2004): *Models of a Man, Essays in Memory of Herbert Simon*, MIT Press. W. Callebaut, Cambridge.

<sup>246</sup> WILLIAMSON O.E. (2010): « Transaction cost Economics : The Origin », *Journal of Retailing*, Vol.86, n°3, pp.227-231.

### 3.2.2. Comportements opportunistes :

L'opportunisme peut être « *ex ante ou ex post, actif ou passif* » (WILLIAMSON O.E., 1985, p.17)<sup>247</sup>. Le caractère actif ou passif renvoie au fait que l'agent peut se contenter de ne pas révéler une information inconnue de son partenaire ou au contraire peut chercher à la manipuler, en fournissant une information erronée.

L'opportunisme *ex ante* consiste dans une manipulation ou une non révélation de l'information privée afin d'obtenir un accord plus favorable. Il s'agit ici d'un cas typique de « *sélection adverse* ». Une fois engagée par la relation contractuelle, l'agent peut capter tout ou partie de la rente de son partenaire. Les problèmes de non-exécution des contrats relèvent ainsi de l'opportunisme *ex post*. Ils renvoient à des problèmes « *d'aléa moral* ». L'individu opportuniste ne se contente pas de profiter des difficultés d'observation de son comportement pour minimiser son niveau d'effort dans une relation existante, il peut plus largement rompre la relation pour s'accaparer la rente générée par la relation avec son partenaire (dans le cas d'actifs spécifiques) surtout lorsque celle ci est élevée et expropriable (GONZALEZ-DIAZ M. et al., 2000, p.169)<sup>248</sup>, ou bien manipuler l'information sur son comportement. Il s'agit d'une situation où *aléa moral* et *sélection adverse* sont combinés. D'autant plus que l'opportunisme ne s'observe pas obligatoirement dans les faits ; les agents, anticipants les risques d'opportunisme de leur partenaire, conçoivent *ex ante* des clauses de sauvegarde pour s'assurer que les engagements soient crédibles.

L'hypothèse d'incertitude radicale de l'innovation permet de concevoir le fait que des agents clairvoyants ne peuvent pas prévoir initialement toutes les clauses de sauvegarde pour garantir leurs engagements (LIU Y. et al., 2010, p.848)<sup>249</sup>. Le caractère imprévisible impliqué par certains événements empêche de se référer au contrat sans renégociation fréquente, ce qui pose le problème de l'incomplétude contractuelle (MENARD C., 2003, p.3)<sup>250</sup>.

### 3.2.3. Incomplétude contractuelle:

Dans le but d'affronter les problèmes d'opportunisme, les donneurs d'ordres ont intérêt à définir à l'avance les termes de leur accord. Les contrats complets définis à l'avance

---

<sup>247</sup> WILLIAMSON O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York.

<sup>248</sup> GONZALEZ-DIAZ M. ARRUNDA B. et FERNANDEZ A. (2000): « Causes of subcontracting: evidence from panel data on construction firms », *Journal of economic behaviour et organization*, Vol.42, pp.167-187.

<sup>249</sup> LIU Y., SU C., LI Y., LIU T. (2010): « Managing opportunism in a developing interfirm relationship: The interrelationship of calculative and loyalty commitment », *Industrial Marketing management*, Vol.39, pp.844-852.

<sup>250</sup> MENARD C. (2003): « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une method, des resultants », *Cahiers d'Economie Politique*, n°44, l'HARMATTAN.

évitent la renégociation, évitent que l'une des parties profite de la renégociation pour faire preuve d'opportunisme mais aussi minimisent les coûts de transaction. Cependant, les contrats complets posent problèmes : D'abord, plus un contrat est complet plus son coût augmente. Et ensuite, il est impossible de par la rationalité limitée des agents et l'incertitude de l'environnement, d'envisager à l'avance tous les futurs possibles (TANGPONG C. et al., 2010, p.410)<sup>251</sup>. Les contrats restent donc incomplets, quel que soit le soin apporté à leur rédaction. Le caractère incertain et surprenant de l'innovation justifie l'impossibilité de prévoir toutes les éventualités futures et limite ainsi la complétude et la clarté contractuelle. Le contrat formel présente alors des failles auxquelles il sera souvent difficile d'apporter des preuves devant les tribunaux (KIRAT T., 2003, p.19)<sup>252</sup>. Il est par conséquent facile d'agir de façon opportuniste sans crainte de représailles.

#### 3.2.4. Spécificité des actifs :

La spécificité d'un actif se réfère au degré avec lequel un actif peut être redéployé vers des usages alternatifs et des utilisateurs alternatifs sans perte de valeur productive (WILLIAMSON O.E., 1991, p.281)<sup>253</sup>. De tels investissements ne seraient jamais effectués s'ils ne contribuaient pas à des réductions possibles dans les coûts de production ou à des augmentations de revenu (WILLIAMSON O.E., 1996, p.377)<sup>254</sup>. Une stratégie d'innovation suppose la complémentarité entre entreprises innovantes différentes et entre innovations individuelles différentes. Elle nécessite la création d'actifs spécifiques inhérents à l'aspect technologique de l'innovation. Les investissements dans la constitution d'actifs spécifiques entraînent l'obtention d'une quasi-rente favorable collectivement aux partenaires qui gagnent à maintenir leur relation (CAPALDO A. et al., 2011, p.2)<sup>255</sup>. En contre partie, elle occasionne l'émergence d'opportunisme. L'un des partenaires peut avoir intérêt à exproprier la rente créée lors de la relation ou/et les investissements effectués par le co-transactant (BROUSSEAU E., 1998, p.6)<sup>256</sup>. En cela, la spécificité s'accompagne d'aléas contractuels accrus : risque et opportunités de gains sont augmentés. Williamson

---

<sup>251</sup> TANGPONG C., HUNG K.T., YOUNG K.R. (2010): « The interaction effect of relational norms and agent cooperativeness on opportunism in buyer-supplier relationships », *Journal of Operations Management*, Vol.28, pp.398-414.

<sup>252</sup> KIRAT T. (2003) : « L'allocation des risques dans les contrats : de l'économie des contrats incomplets à la pratique des contrats administratifs », *Revue Internationale de Droit Economique*, XVII, 1, pp.11-46.

<sup>253</sup> WILLIAMSON O.E. (1991): « Comparative Economic Organization: the analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, 1991, Vol.36, pp.269-296.

<sup>254</sup> WILLIAMSON O.E., (1996): *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York.

<sup>255</sup> CAPALDO A. et PETRUZZELL A.M. (2011): « In search of alliance-level relational capabilities: Balancing innovation value creation and appropriability in R&D alliances », *Scandinavian Journal of Management*, pp.1-14.

<sup>256</sup> BROUSSEAU E. (1998) : « Analyse économique des pratiques liées à l'externalisation », *petites affiches*, décembre, n°147.

suggère d'investir, simultanément, dans des actifs spécifiques et les coûts de transaction croissants en fonction du degré de spécificité des actifs, dans la mesure où les aléas sont potentiellement accrus (WILLIAMSON O.E., 1990, p.68)<sup>257</sup>.

Les sources de la spécificité des actifs sont multiples. WILLIAMSON O.E., (1985, p.55)<sup>258</sup> en distingue quatre :

- 1) La spécificité de site, les stades de production sont rapprochés géographiquement sur un même site pour économiser sur les dépenses de stock et de transport.<sup>259</sup>
- 2) La spécificité des actifs physiques, il s'agit des outils spécialisés requis pour produire un composant.<sup>260</sup>
- 3) La spécificité de l'actif humain, qui émerge lors de l'apprentissage sur le tas (learning by doing) ou suite à la connaissance des membres de l'équipe (team element).
- 4) Les actifs dédiés qui sont des investissements ponctuels effectués pour satisfaire à un client particulier.

A la suite de ces quatre catégories, Williamson a rajouté, par la suite, le capital de marque, et la spécificité temporelle. La spécificité temporelle, désignant tout besoin de flexibilité dans un processus de production. Elle peut être analysée comme une spécificité de site dans laquelle le besoin de réponse en temps réel d'actifs humains sur place est vital.

### 3.2.5. Transfert de ressources et de compétences :

La théorie des ressources et compétence met l'accent sur les phénomènes d'apprentissage et de transferts de ressources, compétences et activités qui surviennent dans le cadre de relations inter-organisationnelles. Les ressources d'une entreprise se définissent comme tous les actifs tangibles et intangibles de l'entreprise qui peuvent être conçus comme une force ou une faiblesse de la firme (GRANT R.W., 1991, p.118)<sup>261</sup>. Par exemple, il s'agit de la technologie de production, les brevets, le capital de l'entreprise, la marque, les employés de par leur savoir faire, qualification et expérience... Les « compétences »<sup>262</sup> se définissent comme « *les ressources pour atteindre un objectif voulu, habituellement sous forme de combinaison faisant appel à des processus organisationnels* » (AMIT R. et

---

<sup>257</sup> WILLIAMSON O.E. (1990): « A Comparison of Alternative Approaches to Economic Organization », *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 146, pp.61-71.

<sup>258</sup> WILLIAMSON O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York.

<sup>259</sup> C'est le cas des districts et des systèmes productifs locaux (SPL), ces entreprises du secteur textile habillement agglomérées en réseau (FERGUENE A. et al., 1998).

<sup>260</sup> Dans le textile habillement plus le produit est à haute valeur ajoutée plus il nécessite des actifs spécifiques.

<sup>261</sup> GRANT R.W. (1991): « The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation », *California Management Review*, n°33, pp.114-135.

<sup>262</sup> 'Compétences' par traduction au terme « capabilities » (GRANT, 1991) et « competencies » et « core competences » (PRALAHAD et HAMEL, 1990), qui désigne l'avantage concurrentiel par « compétences cardinales ».

SCHOEMAKER P., 1993, p.37)<sup>263</sup>, ou comme « *la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou activité* » (GRANT R.W., 1991, p.119). Le recours aux services de prestataires permet de profiter à l'entreprise innovante de compétences d'experts et de se recentrer sur son cœur de métier.

### 3.2.6. Effet d'apprentissage :

L'effet d'apprentissage dans le cadre d'une relation inter organisationnelle peut être défini comme une activité jointe entre un client et un fournisseur au niveau de laquelle les deux parties échangent des informations interprétées conjointement et intégrées dans une relation de mémoire dominante spécifique partagée qui change probablement le comportement spécifique des deux parties de la relation (SELNES F. et SALLIS J., 2003, p. 80)<sup>264</sup>.

La relation d'apprentissage peut concerner les informations échangées entre le client et le prestataire. Les deux parties de la relation travaillent ensemble pour résoudre les éventuels problèmes liés au produit final par consultation mutuelle et en échangeant les idées et avis réciproques (CHANG K.H. et GOTCHER D.F., 2007, p.478)<sup>265</sup>.

### 3.3. Décision de sous-traitance :

A l'éclairage de la théorie néo-institutionnelle, la sous-traitance est une relation d'agence entre un principal donneur d'ordres et un agent sous-traitant. La relation est établie à la base dans le but de profiter au donneur d'ordres (TINEL B. et al., 2008, p.158)<sup>266</sup>. Elle peut être perturbée par la divergence d'intérêts entre les acteurs mais s'équilibre à travers l'intensité du pouvoir relatif des parties qui se reflètent dans le partage du profit et de la quasi rente générée par l'activité (AOKI M., 1988, 1990). Cette relation est concrétisée par un contrat formel ou informel qui précise les termes de la transaction et pérennise l'avènement de la relation.

Lors de la décision de sous-traitance, le donneur d'ordres choisit le sous-traitant qu'il juge capable de satisfaire ses objectifs et fixe des modes de gestion qui protègent ses intérêts. Dans ces choix stratégiques et managériaux, le donneur d'ordre prend en considération les

---

<sup>263</sup> AMIT R. et SCHOEMAKER P. (1993): « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*, 14, pp.33- 46.

<sup>264</sup> SELNES F. et SALLIS J. (2003): « Promoting Relationship Learning », *Journal of Marketing*, Vol. 67, juillet, pp.80-95.

<sup>265</sup> CHANG K-H. et GOTCHER D.F. (2007): « Safeguarding investments and creation of transaction value in asymmetric international subcontracting relationship: the role of relationship learning and relational capital », *Journal of Business*, n°42, pp.477-488.

<sup>266</sup>TINEL B., PERRAUDIN C.,THÈVENOT N., et VALENTIN J. (2008) : « La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail », *Corps dominé corps en rupture*, pp.153-164.



problèmes organisationnels inhérents à la détention et l'utilisation de l'information ainsi que l'incertitude de l'environnement (WILLIAMSON O.E., 1996, p.150)<sup>267</sup>. Ces choix managériaux évoluent en fonction de la dynamique de l'incertitude de l'environnement.

### 3.3.1. Propension d'évitement de l'incertitude :

La décision de sous-traitance est la première étape de la relation de sous-traitance. Il s'agit d'une décision stratégique fédératrice pour le donneur d'ordres. Dans ses choix, l'entreprise se base sur une analyse stratégique permettant d'évaluer les avantages et les risques encourus suite à cette décision ainsi que d'organiser le mode de gestion de sa relation avec le sous-traitant (QUELIN B., 2007, p.117)<sup>268</sup> ; (BROUSSEAU E., 1998, p.7)<sup>269</sup>.

L'analyse des opportunités et des risques préalables à la décision de sous-traitance permet de s'assurer que l'activité confiée au prestataire n'entraînerait pas le transfert de savoir faire, de capacité et de compétences, qu'elle n'est pas 'critique' et qu'elle n'a pas de liens avec des activités clés qui peuvent être influencées par cette décision (QUELIN B., 2007, p.120). La décision dépend également de l'absence d'actifs spécifiques, de la faible incertitude et de la capacité des accords à être exécutés (BROUSSEAU E., 1998, p.10) ; (GOSSE B., SARGIS-ROUSSEL C. et SPRIMONT P.A., 2002, p.107)<sup>270</sup>.

Les recherches de QUELIN B., (2007)<sup>271</sup> sur les raisons qui poussent les grands groupes français à externaliser leur système de production déterminent les principaux freins ou inhibiteurs à la décision de sous-traitance. Les résultats de cette recherche sont résumés dans le graphique suivant :

---

<sup>267</sup> WILLIAMSON O.E. (1996): « Transaction Cost Economics and the Carnegies Connection », *Journal Of Economic Behavior & organization*, vol.31, pp.149-155.

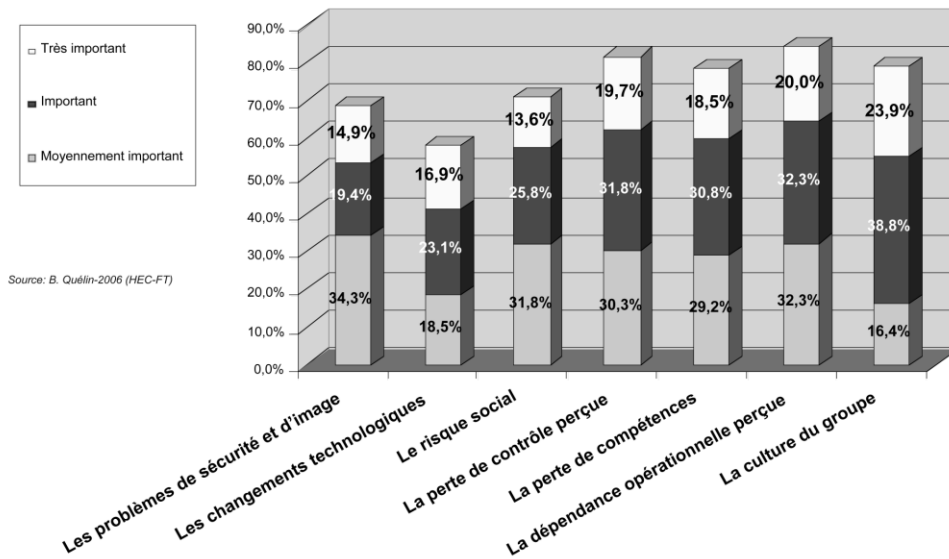
<sup>268</sup> QUELIN B. (2007) : « L'externalisation: de l'opérationnel au stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.113-128.

<sup>269</sup> BROUSSEAU E. (1998) : « Analyse économique des pratiques liées à l'externalisation », *petites affiches*, décembre, n°147.

<sup>270</sup> GOSSE B, SARGIS-ROUSSEL C. et SPRIMONT P.A (2002) : « Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 5, n°1, mars, pp.101-128.

<sup>271</sup> Une première enquête a été menée en 2001 et 2002 sur les facteurs de décision des grands groupes français en matière d'externalisation. Résultats de l'enquête sont détaillés dans les recherches de QUELIN et DUHAMEL (2003). Une seconde enquête a été menée fin 2005-début 2006 en partenariat avec Orange Business Services, par voie électronique, sur la base d'un fichier d'environ 200 entreprises françaises. Les résultats de ces travaux sont disponibles sur l'adresse suivante : <http://www.hec.fr/quelin>

Graphique n°19: Les freins ou inhibiteurs à une décision d'externalisation :



Source : (QUELIN B., 2007, p.116)<sup>272</sup>

Les donneurs d'ordres sous-traitent leur production guidés par deux principaux objectifs : « un recentrage sur le métier » et « la réduction des coûts » (QUELIN B. et DUHAMEL F. 2003, p.652)<sup>273</sup>.

L'attitude du donneur d'ordres vis-à-vis du risque déterminé par cette décision stratégique dépend de la tendance de ce dernier par rapport à l'évitement de l'incertitude (JAIN A. et THIETART R.A., 2007, p.152)<sup>274</sup>. Lors de l'établissement du contrat, cette propension d'évitement du risque est élevée d'autant plus que, l'entreprise principale se trouve dans une situation de « sélection adverse » et « d'aléa moral ».

### 3.3.2. Selection adverse et aléa moral :

Lors de l'établissement du contrat, le décideur reste contraint de prendre une grande partie de risques liés à la rationalité limitée des estimations de gains et de pertes relatifs à la stratégie envisagée (FIMBEL E., 2003, p.27)<sup>275</sup>.

Ce n'est que pendant la phase opérationnelle que les effets stratégiques réels peuvent être constatés. Dans les termes de la relation d'agence, la phase décisionnelle se base sur la « *selection adverse* ». Le donneur d'ordres choisit le sous-traitant qu'il estime capable de

<sup>272</sup> QUELIN B. (2007) : « L'externalisation: de l'opérationnel au stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.113-128.

<sup>273</sup> QUELIN B. et DUHAMEL F. (2003): « Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy : Motives for outsourcing and the risks involved », *European Management Journal*, vol.21, n°5, octobre, pp.647-661.

<sup>274</sup> JAIN A. et THIETART R.A. (2007) : « Dynamique concurrentielle et cascades d'externalisations », *Revue française de gestion*, n°177, pp.149-162.

<sup>275</sup> FIMBEL E. (2003) : « Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation », *Revue Française de Gestion*, n°143, pp.27-42.

satisfaire le mieux ses exigences ; ce n'est qu'au cours de la relation qu'il sera capable d'évaluer la satisfaction vis-à-vis de ce prestataire. Au cours de la relation, le donneur d'ordre peut être victime « *d'aléa moral* », lorsque le sous-traitant bénéficiant d'informations spécifiques sur le travail peut les cacher ou les retenir pour tirer avantage de la relation. Le sous-traitant étant mieux informé sur l'évolution de la technologie, ses compétences réelles et sa structure de coûts peut faire preuve d'opportunisme en miroitant des qualités qu'il ne possède pas en réalité.

« *La rationalité limitée* » des donneurs d'ordres (SIMON H., 1959, p.261)<sup>276</sup>, lors de la signature du contrat, les empêche de prévoir avec certitude l'avènement de la relation et de rédiger des contrats complets. Ce qui multiplie le risque que le sous-traitant profite de cette incomplétude contractuelle pour préserver son propre intérêt. Ce comportement génère des « *coûts de transaction* » (WILLIAMSON O.E., 1985, p.73)<sup>277</sup>, qui pèsent négativement sur la décision de sous-traitance. A ces différents facteurs transactionnels s'ajoutent les problèmes d'apprentissages causés par les transferts de ressources, de compétences et d'activités du donneur d'ordre vers le sous-traitant. En effet, la décision de sous-traitance vise, outre la réduction des coûts de transaction (BAUDRY B., 1991, p.49)<sup>278</sup>, la concentration sur les ressources fondamentales ou « *critiques* » de l'entreprise (LECLER Y., 1992, p.145)<sup>279</sup>, la décision d'externaliser doit prendre en considération la possibilité de la migration de la valeur ajoutée vers le sous-traitant. Il s'agit d'un autre risque auquel s'expose l'entreprise donneur d'ordre et qu'elle essaye d'éviter (BROUSSEAU E., 1998, p.6)<sup>280</sup> ; (JAIN A. et THIETART R.A., 2007, p.154)<sup>281</sup>.

#### 4. Gestion de la relation asymétrique :

Tout comme la décision de sous-traitance, la gestion de la relation de sous-traitance prend en considération les différentes limites contractuelles précitées. Le comportement des agents ainsi que la détention d'informations de ressources et de compétences expliquent le

---

<sup>276</sup> SIMON H. (1959): « Theories of decision making in economic and behavioral science », *American Economic Review*, Vol.49, n°1, pp.253-283.

<sup>277</sup> WILLIAMSON O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York.

<sup>278</sup> BAUDRY B. (1991) : « Une analyse des contrats de partenariat: l'apport de l'économie des coûts de transaction », *Revue d'Economie Industrielle*, vol.56, 2<sup>ème</sup> trimestre, pp.46-52.

<sup>279</sup> LECLER Y. (1991) : « Les fournisseurs/ sous-traitants japonais : quasi-ateliers ou partenaires de leurs donneurs d'ordres? », *Revue Internationale P.M.E.*, vol.4, n°2, p.137- p.162.

<sup>280</sup> BROUSSEAU E. (1998) : « Analyse économique des pratiques liées à l'externalisation », *petites affiches*, n°147, décembre 1998.

<sup>281</sup> JAIN A. et THIETART R.A. (2007) : « Dynamique concurrentielle et cascades d'externalisations », *Revue française de gestion*, n°177, pp.149-162.

choix du mode de gestion des acteurs. Comme l'indique QUELIN B., (2007, p.115)<sup>282</sup>, le donneur d'ordre souhaite maintenir un niveau de contrôle sur la relation. Il évite les différents problèmes susceptibles de le mettre en situation de dépendance. Il s'agit de l'une des conditions dans le choix du sous-traitant, la perte de contrôle ou le transfert de compétences ainsi que la dépendance vis-à-vis du sous-traitant sont parmi les principaux freins à la décision de sous-traitance (ROY J. et BIGRAS Y., 2000, p.11)<sup>283</sup> ; (QUELIN B., 2007, p.116)<sup>284</sup> (graphique n°19).

Le pouvoir conféré au donneur d'ordres au début de la relation est inhérent à sa position de décideur. A l'éclairage de la théorie d'agence, il essaye de profiter de son pouvoir de négociation pour mettre le sous-traitant en situation de dépendance unilatérale et ainsi gagner en terme de coûts. Une analyse du mode de gestion des relations asymétriques d'agence revient à accorder un grand intérêt non seulement au contrat de sous-traitance mais également aux modes de gestion par le contrôle et la mise en dépendance des sous-traitants.

#### 4.1. Gestion par le contrôle :

« La gestion par le contrôle est la première façon pour une entreprise externalisatrice d'influencer les actions d'un prestataire dans le sens de ses attentes » (BARTHELEMY J. et DONADA C., 2007, p.104)<sup>285</sup>. Nous nous sommes basés sur la définition de TREGAN J.M. (2006, p.147)<sup>286</sup> pour définir le contrôle, « le contrôle consiste à vérifier que les obligations qui ont été contractées en ce qui concerne les délais et surtout les exigences de qualité du produit sous-traité se réaliseront effectivement. D'une manière générale, le contrôle englobe toute l'exécution du contrat ». Cette définition présente l'avantage d'être opérationnelle, de préciser le rôle du contrôle dans la vérification du cycle de production et de s'appliquer aux contrats de sous-traitance.

Le contrôle est le mode de gestion qui s'impose par opposition à la confiance, c'est un mode de gestion complémentaire ou substitut à la confiance (YANG Z. et al., 2011,

---

<sup>282</sup> QUELIN B. (2007) : « L'externalisation: de l'opérationnel au stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.113-128.

<sup>283</sup> ROY et BIGRAS (2000) : « Le partenariat un élément clé de la chaîne logistique ». Les troisièmes rencontres de la recherche en logistique RIRL. Trois Rivières, 9, 10, 11 Mai 2000.

<sup>284</sup> QUELIN B. (2007) : « L'externalisation: de l'opérationnel au stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.113-128.

<sup>285</sup> BARTHELEMY J. et DONADA C. (2007b) : « Décision et gestion de l'externalisation. Une approche intégrée », *Revue française de gestion*, 2007/8, n°177, pp. 101-111.

<sup>286</sup> TREGAN J-M (2006) : *Stratégie concurrentielle du donneur d'ordres et mode de relation avec ses sous-traitants, les petites entreprises marseillaises de l'habillement*, thèse de doctorat en science de gestion, Université de la Méditerranée-Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, 22 septembre 2006.

p.88)<sup>287</sup>. Lorsque la relation est asymétrique, la partie dominée peut faire preuve d'opportunisme pour satisfaire ses intérêts de façon indirecte. Pour se protéger des risques d'opportunisme, de divergence d'intérêt et pour garantir la satisfaction, l'entreprise principale a tendance à imposer un mode de gestion par le contrôle (QUELIN B., 2003, p.20)<sup>288</sup> ; (DE MAN A.P., 2009, p.76)<sup>289</sup>. L'opportunisme n'implique pas que les agents se comportent partout et toujours de façon opportuniste mais que certains individus sont opportunistes certaines fois qu'il est coûteux d'établir le degré de confiance différentiel à accorder aux individus ex ante (WILLIAMSON O.E., 1996, p.48). Des agents en relations mettent en place ex ante des dispositifs de contrôle de nature à éviter ou à diminuer les manifestations d'opportunisme.

Le contrôle est alors une caractéristique de la relation de sous-traitance à ses débuts caractérisée par la combinaison des problèmes de sélection adverse et d'aléa moral. Il s'agit de la fonction de vérification qui permet au donneur d'ordre d'assurer la qualité des décisions et des actions. CHIAPELLO (1996, p.52)<sup>290</sup> définit le contrôle comme « *toute influence créatrice d'ordre* ».

S'inspirant de la théorie des coûts de transaction se distinguent deux types de contrôle :

- **Le contrôle par le marché** : Le contrôle par le marché repose sur la mise en concurrence permanente des prestataires externes. L'entreprise la plus compétitive et celle qui répond le mieux aux attentes du donneur d'ordre, remporte le marché. Selon BARTHELEMY J. et DONADA C., (2007, p.105)<sup>291</sup>, cette modalité de contrôle est généralement bien adaptée lorsque le nombre de prestataires est élevé et lorsque les actifs nécessaires à la réalisation de l'activité sont peu spécifiques.

- **Le contrôle bureaucratique** : Le contrôle bureaucratique repose sur une évaluation formelle des processus de création de valeur. Il est bien adapté lorsque les prestataires sont difficilement interchangeables et repose sur la mise en place d'outils spécifiques de contrôle et de mesure de la performance comme les audits, le '*reporting*' et les visites de site. Il se base sur des contrats bien détaillés.

---

<sup>287</sup> YANG Z., ZHOU C., JIANG L. (2011): « When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China », *Industrial Marketing Management*, 40, pp.86-96.

<sup>288</sup> QUELIN B. (2003) : « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle », *Revue française de gestion*, n°143, pp.13-26.

<sup>289</sup> DE MAN A.P. et ROIJAKKERS N. (2009): « Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk », *Long Range Planning*, 42, pp.75-95.

<sup>290</sup> CHIAPELLO E. (1996) : « Les typologies des modes de contrôle de leurs facteurs de contingences : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol. 2, n°2, pp.51-74.

<sup>291</sup> BARTHELEMY J. et DONADA C. (2007) : « Décision et gestion de l'externalisation. Une approche intégrée », *Revue française de gestion*, n°177, pp.101-111.

D'après les travaux empiriques de (QUELIN B., 2007)<sup>292</sup> sur les choix stratégiques des grands groupes français entre les années 2000 et 2007, les entreprises principales essayent toujours de maintenir une relation de contrôle. Les résultats de ses travaux indiquent que « 52,3 % des sociétés jugent importante ou très importante la perte de contrôle perçue comme obstacle à l'externalisation ; et 51,5 % perçoivent d'ailleurs la dépendance opérationnelle comme freinant la décision » (QUELIN B., 2007, p.117).

#### 4.2. Dépendance unilatérale du sous-traitant :

D'après les travaux sur la dépendance, pouvoir et domination de l'une des parties est synonyme de dépendance non partagée. Les définitions de la dépendance unilatérale recensées dans la littérature indiquent ce lien entre pouvoir et dépendance unilatérale. Ces définitions sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau n°17: Récapitulatif des définitions les plus utilisées de la dépendance unilatérale**

Auteurs	Définition
ANDERSON E. et WEITZ B., (1989, p.19) <sup>293</sup>	<i>La capacité d'une partie à faire faire à l'autre ce qu'elle n'aurait pas fait en temps normal</i>
FRAZIER G.C., (1983, p.159) <sup>294</sup> ; FRAZIER G.C. et ANTIA K.D., (1995, p.322) <sup>295</sup>	<i>Le potentiel d'une entreprise à influencer les croyances, les attitudes et les comportements d'une autre entreprise</i>
DWEYER F.R., SHURR P.H. et OH S., (1987, p.14) <sup>296</sup>	<i>La dépendance de A vis-à-vis de B est importante lorsqu'il existe un nombre limité d'alternatives</i>
FRAZIER G.C., (1983, p.159)	<i>La dépendance unilatérale fait référence au besoin de maintenir la relation pour atteindre les objectifs souhaités.</i>

Source notre recherche

En se basant sur la définition de FRAZIER C.G., (1983, p.159)<sup>297</sup>, la dépendance non partagée ou unilatérale se définit par notre recherche comme, le besoin de maintenir la relation pour atteindre les objectifs souhaités.

La dépendance se résume alors par la combinaison de trois phénomènes :

<sup>292</sup> QUELIN B. (2007) : « L'externalisation: de l'opérationnel au stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.113-128.

<sup>293</sup> ANDERSON E. et WEITZ B. (1989): « The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels », *Journal of Marketing Research*, vol.26, février, pp.18-34.

<sup>294</sup> FRAZIER G.C. (1983): « On the Measurement of Inter firm Power in Channel of Distribution », *Journal Of Marketing Research*, Vol.20, mai, pp.158-166.

<sup>295</sup> FRAZIER G.C. et ANTIA K.D. (1995), « Exchange Relationships and Interfirm Pwer in Channel Distribution », *Journal of the academy of Marketing Science*, Vol.23, n°4, pp.321-326.

<sup>296</sup> DWEYER F.R., SCHURR P.H. et OH S. (1987): « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 51, Avril, pp.11-27.

<sup>297</sup> FRAZIER G.C. (1983): « On the Measurement of Inter firm Power in Channel of Distribution », *Journal Of Marketing Research*, Vol.20, mai, pp.158-166.

**-le nombre réduit d'alternatives dont dispose la partie dépendante:** Ce que GRAND L. et LEYRONAS C., (1998, p.4)<sup>298</sup> définissent par « *la notion de non substituabilité* » relative à la spécificité des actifs et « *la notion d'essentialité* », lorsque le sous-traitant réalise plus de 30% de son chiffre d'affaire avec un même client (BAUDRY B., 1995)<sup>299</sup>. Selon THOMSON J.D., (1967, p.134)<sup>300</sup> et COLOVIC A., (2008, p.49)<sup>301</sup>, tout client est essentiel à l'activité du prestataire. A cet effet, nous pouvons conclure qu'il existe une dépendance, relative et préexistante, du sous-traitant vis-à-vis de son donneur d'ordres.

**-le coût perçu du chargement :** Dès lors, l'anticipation par l'acheteur des coûts de maintenir une relation de qualité (DWEYER F.R., et al., 1987, p.19)<sup>302</sup>.

HALLEN L. et al., (1991, p.32)<sup>303</sup> soutiennent également l'idée que les coûts liés à un changement de sous-traitant, notamment en raison des investissements parfois réalisés dans de la relation et difficilement transférables à d'autres prestataires, nourrissent la dépendance du client. Plus les coûts de transfert sont faibles, plus le donneur d'ordre peut changer facilement de sous-traitant (DABHOLKAR P.A. et al., 1994, p.168)<sup>304</sup>.

**-le risque perçu du changement** (étroitement lié, au manque d'alternatives) : GANESAN S., (1994, p.15)<sup>305</sup> définit ce risque comme le degré auquel un individu ou une organisation ne peut pas anticiper ou prédire avec précision son environnement et souligne que cette incertitude est un facteur de dépendance du client envers ses partenaires. En comparaison avec le coût perçu du changement, le risque perçu du changement fait partie d'une catégorie d'éléments « *moins tangibles* » mais tout aussi importants. Plus les risques sont faibles, plus le donneur d'ordres risque de partir facilement.

---

<sup>298</sup> GRAND L. et LEYRONAS C. (1998) : « Pour une approche renouvelée de la sous-traitance en réseau : de la dépendance à la dépendance croisée ».

<sup>299</sup> BAUDRY B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte, Paris.

<sup>300</sup> THOMSON J.D. (1967): *Organizations in Action*, McGraw-Hill, NY.

<sup>301</sup> COLOVIC A. (2008) : « La grande transformation des PME Japonaises. Le rôle centrale des compétences », *Revue Française de Gestion*, n°182, pp45-61.

<sup>302</sup> DWEYER F.R., SCHURR P.H. et OH S. (1987): « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 51, Avril, pp.11-27.

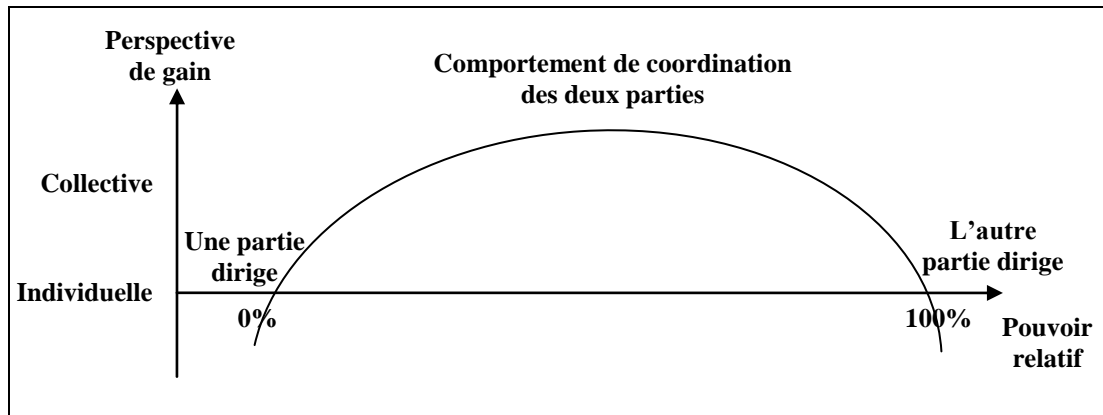
<sup>303</sup> HALLEN L. JOHANSON J. et SEYED-MOHAMED N. (1991): « Interfirm adaptation in business Relationships », *Journal of Marketing*, Vol.55, Avril, pp.29-37.

<sup>304</sup> DABHOLKAR P.A. et DAYLE I.T. (1994): « Does Customer Satisfaction Predict Postpurchase Intentions? », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol.7, pp.161-171.

<sup>305</sup> GANESAN S. (1994): « Determinants of long term Orientation in Buyer-Seller Relationships », *Journal Of Marketing*, Vol.58, Avril, pp.1-19.

DABHOLKAR P.A. et al., (1994)<sup>306</sup> résumant les relations de dépendance entre deux partenaires en fonction des niveaux possibles d'asymétrie de pouvoir sous la forme suivante :

**Graphique n°20 : « l'impact du pouvoir relatif sur les comportements de négociation »**



Source: (DABHOLKAR P.A. et al., 1994, p.168)

Chacune des deux parties peut donc être soumise au pouvoir supérieur de son partenaire et être dépendante de l'autre.

D'après les études de KOTABE M., MARTIN X. et DOMOTO H., (2003, p.289)<sup>307</sup>, SUBRAMANI M.R. et VENKATRAMAN N., (2003, p.56)<sup>308</sup>, les sous-traitants ne possèdent a priori au début de la relation aucun pouvoir de négociation. Ils sont dominés par les clients qui fixent toutes les règles de la transaction en fonction de leurs motivations et intérêts sans vraiment se soucier des intérêts de leurs prestataires (COLOVIC A., 2008, p.49)<sup>309</sup>. Dans une situation concurrentielle et à la conclusion du contrat, les clients détiennent un pouvoir de négociation très élevé, et poussent leurs prestataires à bout pour en retirer le maximum de satisfaction. Les relations de sous-traitance asymétrique se caractérisent par la dépendance unilatérale des sous-traitants. Il s'agit d'une dépendance non seulement inhérente au pouvoir du donneur d'ordres mais également une dépendance

<sup>306</sup> DABHOLKAR P.A. et DAYLE I.T. (1994): « Does Customer Satisfaction Predict Postpurchase Intentions? », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol.7, pp.161-171.

<sup>307</sup> KOTABE M., MARTIN X. et DOMOTO H. (2003): « Gaining From Vertical Partnerships: Knowledge Transfer, Relationship Duration, and Supplier Performance Improvement in the U.S. and Japanese Automotive Industries », *Strategic Management Journal*, Vol.24, Iss.4, pp.293.

<sup>308</sup> SUBRAMANI M.R. et VENKATRAMAN N. (2003): « Safeguarding Investments in Asymmetric Interorganizational Relationships: Theory and Evidence », *Academy of Management Journal*, Vol.46, pp.46-62.

<sup>309</sup> COLOVIC A. (2008): « La grande transformation des PME Japonaises. Le rôle centrale des compétences », *Revue Française de Gestion*, n°182, pp45-61.



désirée par le sous-traitant parce qu'elle rentre dans sa stratégie de développement (MATSUSHIMA S., 2001, p.12)<sup>310</sup>.

En effet, à l'instar du modèle pyramidal japonais, le prestataire est motivé par le développement et la fidélisation d'un client important susceptible de lui faciliter son entrée dans l'industrie et sécuriser son étape de démarrage par la réduction des barrières à l'entrée (AOKI M., 1988) ; (GARVEY G., 1995). Dans le cadre d'une collaboration avec un donneur d'ordre important, le sous-traitant peut compter sur sa réputation sur les marchés pour se procurer les ressources nécessaires à son développement (GARVEY G., 1995, p.388)<sup>311</sup>. Réduire l'incertitude est probablement l'objectif le plus important des petites et moyennes entreprises, dans la mesure où leur volume et le type d'activité ne permettent pas des économies substantielles, alors que l'incertitude est un facteur de stress majeur qui peut nuire à leur survie (SAINT-PIERRE R.A. et MATHIEU 2004, p.4)<sup>312</sup>. Elles essaient de dépendre d'un client important capable de leur assurer une réputation, un accès au marché et un support financier importants à leur développement (MORITA H. et NAKAHARA H., 2004, p.391)<sup>313</sup>. Les entreprises prestataires cherchent à avoir un plus grand contact avec le marché pour acquérir des connaissances spécifiques sur les besoins de ces derniers ce qui augmente la capacité d'assimilation et ainsi augmente la probabilité du succès de l'innovation (PALMBERG C., 2006, p.1264)<sup>314</sup>. D'autant plus que les firmes dépendantes affichent une notoriété moins élevée. La faiblesse de la valeur ajoutée incorporée dans les produits ainsi qu'un niveau d'investissement plus faible, font qu'elles affichent un prix plus compétitif qui leur permet d'accéder au marché international (REJEB N. et GHORBEL A., 2004, p.12)<sup>315</sup>. C'est le cas des sous-traitants orientés vers la minimisation des coûts. Le début de la relation est généralement caractérisé par une dépendance asymétrique ou unilatérale. Au niveau de laquelle, le sous-traitant subi, et exécute les exigences du client. Avec les pressions que les grands donneurs d'ordres

---

<sup>310</sup>Selon les termes de MATSUSHIMA S., (2001, p.12) : « *La relation de sous-traitance a été principalement celle des keiretsu où la PME dépend absolument de son client pour son existence* ».

MATSUSHIMA S. (2001) : « *Creation and development of small and medium enterprise policies in postwar Japan* », *Entreprises et histoire*, n° 28, décembre 2001, pp.11-19.

<sup>311</sup> GARVEY G. (1995): « *Why Reputation Favors Joint Ventures over Vertical and Horizontal Integration: A Simple Model* », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.28, pp.387-397.

<sup>312</sup> SAINT-PIERRE J. et MATHIEU C. (2004) : « *Innovation de produits et performance : une étude exploratoire de la situation des PME canadiennes* », Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27, 28 et 29 Octobre 2004.

<sup>313</sup> MORITA H. et NAKAHARA H., (2004): « *Impacts of the information technology revolution on Japanese manufacturer-supplier relationships* », *J. Japanese Int. Economies*, vol.18, pp.390-415.

<sup>314</sup> PALMBERG C. (2006): « *The sources and success of innovations -Determinants of commercialisation and break-even times* », *Technovation*, vol.26, pp.1253-1267.

<sup>315</sup> REJEB N. et GHORBEL A. (2004) : *L'impact de la nouvelle relation de sous-traitance sur la performance des sous-traitants : application au cas des industries mécaniques et électriques en Tunisie*, 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS Normandie, Vallée de Seine, 2, 3, 4 juin 2004.

exercer sur leurs sous-traitants, une petite entreprise ayant développé des relations commerciales avec quelques grands clients est alors davantage incitée à allouer les ressources nécessaires à l'innovation dans le but de satisfaire leurs exigences de qualité, de coûts et de développement de produits (RAYMOND L. et SAINT-PIERRE J., 2004)<sup>316</sup>. Selon HANNA V. et WALSH K., (2002, p.203)<sup>317</sup>, les motivations du prestataire reviennent principalement à améliorer sa position dans la chaîne d'approvisionnement.

Cependant, le prestataire doit faire des efforts pour satisfaire son client. Il est tenu de prouver son expertise de l'industrie et sa connaissance des aspects techniques. Ses certifications et sa méthodologie sont déterminantes dans la décision de le retenir ou non. Il doit également, selon QUELIN B., (2007, p.126)<sup>318</sup> « maîtriser les formes adaptées de management des connaissances, détenir une capacité prouvée de créativité organisationnelle, et une solide réputation d'intégration culturelle ».

La continuité de la relation dans le cas d'une dépendance unilatérale des prestataires vis-à-vis des clients entraîne le renouvellement de la transaction parce que le client est satisfait de sa première transaction. D'autant plus que le prestataire dépendant sera plus à même de faire des efforts sincères pour développer et nourrir des liens de travail forts avec son partenaire. Cependant, le client évite de prendre le risque de changer de prestataire en supportant des frais de transfert sachant que le risque d'insatisfaction vis-à-vis du nouveau prestataire est plus élevé que celui qu'il encourt s'il reste dans la même relation. La continuité de la relation dépend de l'aversion au risque perçue par le client vis-à-vis du changement de prestataire et par rapport aux coûts supportés lors du changement (BOZZO C., 2000, p.153)<sup>319</sup>. Dans ce cas la dépendance unilatérale des prestataires vis-à-vis du donneur d'ordre présente une phase assez critique au cours de laquelle le prestataire peut voir son donneur d'ordres satisfait partir chez un nouveau concurrent plus compétitif.

---

<sup>316</sup> RAYMOND L. et SAINT-PIERRE J. (2004): « Customer dependency in manufacturing SMEs : implications for R&D and performance », *Journal Of Small Business and Enterprise Development*.

<sup>317</sup> HANNA V. et WALSH K. (2002): « Small firm networks: a successful approach to innovation? », *R&D Management*, Vol.32, n°3, pp.201-207.

<sup>318</sup> QUELIN B. (2007) : « L'externalisation: de l'opérationnel au stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.113-128, 2007.

<sup>319</sup> BOZZO C. (2000) : *Modélisation du comportement d'achat en milieu industriel : fidélité, rétention, Inertie*, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, Institut d'Administration des Entreprises, 2000.

**SECTION 2 : DYNAMIQUE DE L'INNOVATION ET CONVENTION ENTRE LES ACTEURS :**

La théorie néo-institutionnelle ne prend pas en considération le rôle de la dynamique de l'innovation dans l'optimisation de la relation contractuelle de sous-traitance. Nous avons alors essayé dans ce travail doctoral, d'analyser les changements organisationnels causés lorsque le contrat de sous-traitant met en jeu des agents innovants.

En effet, l'industrie textile habillement s'est inscrite dans une stratégie d'innovation partagée. Chaque acteur tend à se spécialiser dans une activité et d'y innover. Les donneurs d'ordres essayent de se concentrer sur la distribution, le marketing et le benchmarking en étant de plus en plus proche du consommateur final et en offrant un produit original innovant qui réuni coût et qualité. D'un autre côté, les sous-traitants s'adaptent à cette innovation et doivent offrir un service et une production qui permettent de satisfaire les nouvelles exigences des donneurs d'ordres. Les deux parties innovent pour aboutir à une offre compétitive.

L'innovation des sous-traitants est un phénomène nouveau, surtout pour le secteur textile habillement réputé pour sa faible valeur ajoutée. Dans ce secteur, l'innovation a toujours relevé du domaine des donneurs d'ordres des pays développés détenant un plus grand pouvoir financier mais aussi des compétences et ressources rares dans les pays en développement. Avec la généralisation de l'externalisation et la dynamique de l'innovation, le donneur d'ordres se retrouve contraint de céder de plus en plus de responsabilité au sous-traitant pour pouvoir se concentrer sur le cœur du métier et garantir sa compétitivité et sa survie dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

L'approche de l'innovation partagée se place au cœur de cette thèse (§1), la dynamique de l'innovation et la spécialisation des parties de la relation présente un levier des problèmes contractuels (§2). En effet, l'asymétrie d'information ainsi que le différentiel des ressources et compétences deviennent de plus en plus élevés en fonction de la dynamique de l'innovation du sous-traitant. La sous-traitance évolue d'une approche contractuelle vers une approche relationnelle basée sur une convention entre le donneur d'ordres et le sous-traitant (§3). A défaut de contrôle, la confiance et l'engagement sont alors les nouveaux mécanismes de gestion. La sous-traitance asymétrique tend vers la coopération. Elle évolue.

## 1. Approche de l'innovation partagée :

L'innovation est un concept ancien qui présente un champ de recherche aussi vaste que complexe (GARCIA R. et CALANTONNE R., 2002, p.111)<sup>320</sup> ; (BECHEIKH N. et al., 2006, p.644)<sup>321</sup>. Un état de l'art de l'innovation à travers ses différentes définitions, typologies et approches fonctionnelle et processuelle nous permet de présenter une définition propre à notre recherche. En se positionnant dans le courant du modèle interactif nous avons présenté les spécificités de notre approche de l'innovation partagée et spécialement de l'innovation dans le service de sous-traitance.

### 1.1. Définitions et typologies de l'innovation :

En quête d'une définition propre à notre recherche, nous présentons dans ce qui suit quelques références internationales et des définitions fréquemment utilisées dans la littérature :

**Tableau n°18 : définitions de l'innovation**

Référence	définition
le manuel d'OSLO <sup>322</sup> ; OCDE (1997, p.96)	« <i>l'innovation de produit comme l'implémentation ou la commercialisation d'un produit avec une performance améliorée tel que délivrer objectivement un nouveau produit ou service améliorés pour le client. L'innovation de process est l'implémentation ou l'adaptation de méthodes ou de techniques de production significativement améliorées. Cela peut induire des changements d'équipement, de ressources humaines, de méthodes de travail ou la combinaison de ces derniers</i> ».
le manuel de Frascati rédigé par des experts de l'OCDE (1994, p.13) <sup>323</sup>	« <i>la transformation d'une idée en un produit nouveau ou amélioré introduit sur le marché, ou en un procédé opérationnel nouveau ou amélioré utilisé dans l'industrie ou dans le commerce, ou en une nouvelle démarche à l'égard d'un service social</i> ».
(RAO S. et al., 2001, p.11) <sup>324</sup> :	« <i>une démarche permanente de découverte, d'apprentissage et d'application de nouvelles techniques ou technologies puisées à de nombreuses sources. Elle se base sur une foule de techniques et de procédés cumulatifs et interdépendants et la capacité technologique d'une entreprise peut aussi subir l'influence de conditions extérieures comme celles du système éducatif, de l'infrastructure de recherche et du fonctionnement des marchés des capitaux</i> »
JIMENEZ D.J., (2011, p.408) <sup>325</sup> .	« <i>L'innovation se définit comme l'adoption d'une idée ou d'un comportement nouveaux par rapport à l'entreprise</i> »

Source : notre recherche

<sup>320</sup> GARCIA R. et CALLANTONNE R. (2002): « A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: a Literature Review », *The Journal of Product Innovation Management*, n°19, pp.110-132.

<sup>321</sup> BECHEIKH N., LANDRY R. et AMARA N. (2006): « Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003 », *Technovation*, vol.26, pp.644–664.

<sup>322</sup> OECD (1997) : « The measurement of scientific and technological activities », Guide de la collecte et l'interprétation des informations liées à l'innovation technologique, Oslo manual, Paris, OECD.

<sup>323</sup> OCDE (1994) : « Méthode type proposée pour les enquêtes sur la recherche et le développement expérimental », Manuel de Frascati, Série : Mesure des activités scientifiques et techniques, Paris.

<sup>324</sup> RAO S., AHMAD A., HORSMAN A. et KAPTEIN-RUSSEL P. (2001) : « Importance de l'innovation pour la productivité », *Observateur International de la productivité*, n°2, pp.10-18.

<sup>325</sup> JIMENEZ D.J., SANZ-VALLE R. (2011): « Innovation, organizational learning, and performance », *Journal of Business Research*, Vol.64, pp.408-417.

L'innovation peut être étudiée selon différents niveaux : le niveau industriel ou individuel de la firme (DAMANPOUR F., 1996, p.698)<sup>326</sup>, ou celui de l'innovation fondamentale ou incrémentale (RAO S. et al., 2001, p.11). L'innovation peut alors être définie en incluant différents types d'innovations.

La définition de l'innovation s'accompagne généralement d'une typologie des innovations qui servent à borner le champ sémantique investi par l'auteur en fonction de critères tels que l'origine<sup>327</sup>, les résultats<sup>328</sup> et le degré<sup>329</sup> de l'innovation.

La thèse de ROMON F., (2005)<sup>330</sup>, sur le management de l'innovation, présente un état de l'art des typologies des innovations en fonction des écoles de pensée et de leurs positions épistémologiques respectives. Nous avons choisi de reprendre le tableau ci-dessous pour synthétiser la littérature sur les typologies des innovations :

**Tableau n°19: Points de vue sur l'innovation et typologie des innovations**

Ecole, auteurs	Typologie des innovations	Positions épistémologiques explicites ou sous-jacentes
<b>Stratégie d'entreprise</b> PORTER (1986)	Innovation «market pull <sup>331</sup> » versus innovation «technology push <sup>332</sup> »	L'entreprise est le moteur du changement technique.
ANSOFF (1968 ; 1989) ; MORIN (1985) ; SAAD et al. (1994)	Innovation de rupture, versus innovation incrémentale	Les compétences de l'entreprise sur le fondement de ses marges stratégiques
<b>Economistes évolutionnistes</b>	Innovation ponctuelle, versus nouveau système technique, versus révolution technologique	Relation contingente entre le système technique global et les choix de l'entreprise
<b>Sociologie des organisations</b> BURGELMAN et SAYLES (1986) ; ALTER (2002)	Innovation « induite <sup>333</sup> », versus innovation « autonome <sup>334</sup> », versus innovation « organisationnelle », versus innovation « technique ».	L'innovation est une démarche de créativité d'abord individuelle, relayée ou non par l'organisation.

Source : ROMON F., (2005, p.22)<sup>335</sup>

Après une revue de la littérature de l'innovation, nous pouvons déduire deux principales taxinomies de l'innovation qui sont le plus souvent utilisées dans la littérature ou sous des appellations différentes. Il s'agit de la typologie classique donnée par SCHUMPETER J.,

<sup>326</sup> DAMANPOUR F. (1996): « Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models », *Management sciences*, Vol. 42, No. 5, May, pp.693-716.

<sup>327</sup> Cette typologie distingue les innovations de type 'market pull' et innovations du type « technology push ».

<sup>328</sup> Cette typologie différencie les innovations de produit ou service des innovations de procédé ou de process.

<sup>329</sup> Dans cette typologie se différencient les innovations fondamentales également appelées radicales ou de rupture et les innovations incrémentales ou secondaires.

<sup>330</sup> ROMON F. (2005) : *Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systémique*, thèse de doctorat en sciences de gestion, école centrale des arts et manufactures de Paris.

<sup>331</sup> L'innovation qui apparaît suite à la traction du marché.

<sup>332</sup> L'innovation qui apparaît suite à la poussée de la recherche scientifique et technologique.

<sup>333</sup> Innovation induite ou « top-down » : distinction introduite par BURGELMAN et SAYLES (1986) pour faire référence à l'innovation incrémentale ou secondaire.

<sup>334</sup> Innovation autonome ou 'bottom up' : distinction introduite par BURGELMAN et SAYLES (1986) pour faire référence à l'innovation fondamentale ou de rupture.

<sup>335</sup> ROMON F. (2005) : *Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systémique*, thèse de doctorat en sciences de gestion, école centrale des arts et manufactures de Paris.

(1939)<sup>336</sup> : innovations fondamentales et innovations incrémentales. Et une typologie selon le critère de visibilité par le client (AIT EL HADJ S., 1989)<sup>337</sup>: Innovation produit, de process et organisationnelle.

**L'innovation de produit** représente un produit ou un service nouveau ou significativement amélioré en respectant ses caractéristiques et spécifications techniques fondamentales visibles par le client (ORFILA-SINTES F. et MATTSON J., 2009, p.381)<sup>338</sup>.

**L'innovation de process** est non visible par le client. Elle inclut des techniques ou technologies de production nouvelles ou qui améliore significativement les méthodes de travail ou la qualité du produit ou du service existant (GUAN J. et al., 2010, p.348)<sup>339</sup>.

**L'innovation organisationnelle** : cette typologie prônée par l'école de l'apprentissage implique les innovations appartenant à la structure organisationnelle, au processus administratif et aux ressources humaines (DAMANPOUR F. et al., 2006, p.270)<sup>340</sup>. Elles sont directement reliées au management de l'entreprise et indirectement au travail basique de l'activité<sup>341</sup>.

Dans les différents cas d'innovation administrative, de produit et de process, l'entreprise doit aboutir à un résultat significatif en respectant et en améliorant les critères de qualité, de prix et de distribution. En outre, l'innovation doit être nouvelle pour l'entreprise et pas nécessairement nouvelle pour le marché. Donc il n'est pas important que l'innovation soit développée ou non dans d'autres entreprises (ORFILA-SINTES F. et al., 2009, p.381)<sup>342</sup>.

## 1.2. Approche processuelle de l'innovation partagée :

Le terme « *innovation partagée* » également appelée « *innovation ouverte* » a été promu en 2003 par Henry Chesbrough<sup>343</sup>, Professeur à la célèbre université américaine de Berkeley (LELONG B. et al., 2010, p.100)<sup>344</sup>.

---

<sup>336</sup> SCHUMPETER J. (1939): *Business Cycles. A Theoretical, historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Progress*, McGraw-Hill, N.Y., London, Vol.1, Vol.2.

<sup>337</sup> AIT EL HADJ S. (1989) : *L'entreprise face à la mutation technologique*, Edition d'Organisation, Paris.

<sup>338</sup> ORFILA-SINTES F. et MATTSON J. (2009): « Innovation behavior in the hotel industry », *Omega*, n°37, pp.380-394.

<sup>339</sup> GUAN J. et CHEN K. (2010): « Measuring the innovation production process: A cross-region empirical study of China's high-tech innovations », *Technovation*, vol.30, pp. 348–358, 2010.

<sup>340</sup> DAMANPOUR F. et WISCHNEVSKY D. (2006): « Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations », *J. Eng. Technol. Manage.*, vol.23, pp.269–291.

<sup>341</sup> « Les principaux types d'innovation organisationnelle et administrative sont les suivants : adoption de techniques avancées de gestion; modification importante des structures organisationnelles ; adoption d'orientations stratégiques entièrement nouvelles ou modification sensible des orientations stratégiques de l'entreprise » (OCDE, Manuel d'OSLO, 1997, p.97-98).

<sup>342</sup> ORFILA-SINTES F. et MATTSON J. (2009): « Innovation behavior in the hotel industry », *Omega*, n°37, pp.380-394.

<sup>343</sup> CHESBROUGH H. (2003): *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, BOSTON.

<sup>344</sup> LELONG B. et GAYOSO E. (2010) : « Innovation avec l'utilisateur et plateformes collaboratives : des modes d'engagement hétérogènes », *Réseaux*, Vol.164, pp.98-126.

Ce terme définit le processus par lequel une entreprise est capable de faire appel à des idées et expertise en dehors de ses propres murs (HUIZINGH E.K.R.E. et al., 2011, p.2)<sup>345</sup> ; (CHIARONI D., 2011, p.34)<sup>346</sup>. Plusieurs travaux, dont nous citons ceux de (JIMENEZ D.J., 2011, p.408)<sup>347</sup> ; (DANZON et al. 2005)<sup>348</sup> ; (CHOI S.B., 2011, p.2)<sup>349</sup> ; (SPITHOVEN A. et al., 2010, p.130)<sup>350</sup>, affirment que l'innovation dépend de la capacité des entreprises à absorber les compétences, les connaissances et les technologies externes. Cette approche se place dans le sillage de l'approche processuelle de l'innovation. Il s'agit de considérer l'innovation en tant que système d'activités, d'individus, d'entreprises et de fonctions interconnectés (EDQUIST C ; et al., 1999, p.65)<sup>351</sup> ; (LORINO P., 1995)<sup>352</sup>, qui rattache quatre dimensions au processus d'innovation : temporelle, relationnelle, productive et coopérative :

**Une dimension temporelle** : relative à la dynamique du processus d'innovation. Cette dimension est expliquée par des phénomènes cinématiques reliés à la configuration des flux d'informations et aux phénomènes dynamiques d'apprentissage.

**Une dimension relationnelle** : concernant les rétroactions entre les différentes fonctions du processus, ce qui distingue les processus routiniers, qui consistent à réaliser ce qui a été prévu. Et les processus non routiniers, à activités non ordonnées pilotées selon une stratégie opportuniste.

**Une dimension productive** : un processus transforme les produits et les ressources en assurant, de façon dynamique, la création de valeur, c'est-à-dire une adéquation entre les offres et les demandes, réelles, latentes ou anticipées. Et en engageant des dépenses qui se cumulent tout au long de sa réalisation.

---

<sup>345</sup> HUIZING E.K.R.E. (2011): « Open innovation: State of the art and future perspectives », *Technovation*, Vol.31, pp.2–9.

<sup>346</sup> CHIARONI D., CHIESA V. et FRATTINI F. (2011): « The Open Innovation Journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm », *Technovation*, Vol.31, pp.34-41.

<sup>347</sup> JIMENEZ D.J. et SANZ-VALLE R. (2011): « Innovation, organizational learning, and performance », *Journal of Business Research*, Vol.64, pp.408-417.

<sup>348</sup> DANZON P.M., NICHOLSON S. et SOUSA PEREIRA N. (2005): « Productivity in Biotech-Pharmaceutical R&D : The role of experience and alliances », *Journal of Health Economics*, n°24, p.p.317–339.

<sup>349</sup> CHOI S.B., HEE LEE S. et WILLIAMS C. (2011): « Ownership and firm innovation in a transition economy: Evidence from China », *Research policy*, pp.1-12.

<sup>350</sup> SPITHOVEN A., CLARYSSE B. et KNOKAERT M. (2010): « Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional industries », *Technovation*, Vol.30, pp.130-141.

<sup>351</sup> EDQUIST C. et HOMMEN L. (1999): « Systems of innovation: theory and policy for the demand side », *Technology in Society*, Vol.21, pp.63-79.

<sup>352</sup> LORINO P. (1995): *Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, Paris.

**Une dimension coopérative :** Le processus implique une coopération entre les acteurs (DE FARIA P. et al., 2010, p.1082)<sup>353</sup>. Entre les offreurs d'une part, et entre les offreurs et les demandeurs d'autre part.

Dans la recherche d'une plus grande compétitivité, l'entreprise actuelle cherche à collecter le maximum de compétences distinctives et managériales. Il s'agit d'une affaire collective (GIGET M., 1998)<sup>354</sup>, qui permet à chacun de se concentrer sur ce qu'il fait le mieux en recourant à l'offre du marché pour se procurer ce qu'il maîtrise le moins (SHEARMUR R. et POLESE M., 2003, p.17)<sup>355</sup>. Les donneurs d'ordres du textile habillement préfèrent se concentrer sur l'activité critique de l'entreprise et sous-traiter progressivement les autres activités auprès de sous-traitants innovants et spécialisés (SANCHEZA.M. et PEREZ M.P., 2003, p.60)<sup>356</sup>. La question du partage de l'innovation est une nouvelle approche qui caractérise les entreprises actuelles (DAHLANDER L. et al., 2010, p.700)<sup>357</sup>.

En effet, dans un processus d'innovation partagée, les départements commerciaux des donneurs d'ordres sont en liaison avec les clients. Ils orientent la recherche vers les exigences où il semble y avoir le plus de profits, selon leur connaissance du marché. Les sous-traitants introduisent dès la phase de conception, l'objectif de réduire le coût de production. Celui-ci dépend en effet beaucoup des caractéristiques techniques du produit : le plan d'ensemble influence le coût de l'assemblage ; le choix des matériaux est ainsi crucial. Il est souvent rentable de sacrifier un peu de la performance du produit pour réduire le coût de fabrication (KLINE et ROSENBERG 1986 ; EEELELS 1995). Dans une approche processuelle de l'innovation, le terme innovation ne se réduit pas à un objet une idée ou une pratique. De part ses différentes dimensions, il recouvre à la fois le résultat et la façon d'atteindre ce résultat.

En se basant sur cette approche nous avons structuré une définition de l'innovation propre à notre recherche : *l'innovation est toute nouveauté introduite au niveau du produit, du service ou de l'organisation incluant tous les efforts réalisés par l'entreprise pour améliorer sa production, ses performances et pour apporter une valeur au produit. Il s'agit d'un processus complet qui prend en compte aussi bien le résultat à atteindre par*

---

<sup>353</sup> DE FARIA P., LIMA F. et SANTOS R., (2010), « Cooperation in innovation activities: The importance of partners », *Research Policy*, vol.39, pp.1082–1092.

<sup>354</sup> GIGET M. (1998) : *La dynamique stratégique de l'entreprise*, Dunod, PARIS.

<sup>355</sup> SHEARMUR R. et POLESE M. (2003) : « Revue de la littérature : Économies d'agglomération et liens inter-entreprises dans un cadre métropolitain : la cas de Québec », INRS-UCS et Institut Canadien de Recherche sur le Développement Régional, Montréal et Moncton, Septembre 2003.

<sup>356</sup> SANCHEZ A.M. et PEREZ M.P. (2003): « Cooperation and the ability to minimize the time and cost of new product development within the Spanish automotive supplier industry », *The Journal Of Product Innovation Management*, n°20, pp.57-69.

<sup>357</sup> DAHLANDER L. et GANN D.M. (2010): « How Open is Innovation », *Research Policy*, vol.39, pp.699-709.



*l'entreprise que le processus et les moyens mis en place pour atteindre ce résultat.* L'innovation partagée se définit selon notre recherche comme *un ensemble d'innovations individuelles d'entreprises complémentaires.* La complémentarité des entreprises du donneur d'ordres et du sous-traitant est relative au lien existant entre les dimensions de l'approche processuelle de l'innovation. Mais également à la complémentarité entre les innovations individuelles dans un objectif commun celui de la compétitivité du produit ou du service final.

### **1.3. Innovation dans le service de sous-traitance :**

Partant de notre terrain de l'industrie textile habillement tunisienne, notre approche de l'innovation se focalise sur une typologie nouvelle de l'innovation : « *l'innovation dans le service de sous-traitance* ».

L'innovation dans les services reste peu étudiée dans la littérature. Les travaux sur ce sujet sont encore récents, d'autant plus que l'analyse de l'innovation dans les services est différente de l'analyse connue de l'innovation technologique et de l'innovation intégratrice (CST, 2003, p.5)<sup>358</sup> ; (KUMAR et al., 2010, p.558)<sup>359</sup>. La spécificité du service, de l'entreprise et de la relation interfèrent dans la définition et la mesure de l'innovation en question ; ce qui ne laisse pas facilement l'innovation dans les services enfermée dans les catégories analytiques et statistiques traditionnelles (CST, 2003, p.329). Une définition bien adaptée à notre cadre doit prendre en considération les spécificités du contexte de sous-traitance de l'industrie textile habillement tunisienne.

En effet, la stratégie d'innovation se définit comme un ensemble d'efforts réalisés dans le but d'améliorer la performance organisationnelle et pour apporter une valeur au service sous-traité. Il s'agit d'un processus complet qui prend en compte aussi bien le résultat à atteindre par l'entreprise que les moyens mis en place pour atteindre ce résultat.

Une définition complète de l'innovation dans le service de sous-traitance industrielle prend en considération la définition de ses déterminants ou les moyens mis en place pour accomplir cette innovation ainsi que son résultat. En effet, les travaux de ROGERS (1998) cité par (KUMAR et al., 2010, p.563)<sup>360</sup>, en présentant une solution à la difficulté de mesure de l'innovation dans le service, proposent de mesurer « *l'input et l'output* » de

---

<sup>358</sup> CST Conseil de la science et de la technologie (2003) : « L'innovation dans les services : pour une stratégie de l'immatériel », Avis du conseil de la science et de la technologie, QUEBEC.

<sup>359</sup> KUMAR R.S., et SUBRAHMANYA M.H.B. (2010): « Influence of subcontracting on innovation and economic performance of SMEs in Indian automobile industry », *Technovation*, vol.30, pp.558-569.

<sup>360</sup> KUMAR R.S., et SUBRAHMANYA M.H.B. (2010): « Influence of subcontracting on innovation and economic performance of SMEs in Indian automobile industry », *Technovation*, vol.30, pp.558-569.

l'innovation en d'autres termes : les moyens utilisés pour accomplir l'innovation et le résultat de l'innovation.

### 1.3.1. Déterminants de l'innovation dans le service de sous-traitance :

L'innovation dans le service de sous-traitance met en jeu un ensemble d'efforts qui, dans une approche systémique d'innovation partagée, se définit comme « *un processus interactif qui véhicule la génération, l'adoption, l'implantation et l'incorporation de nouvelles idées et pratiques* » (YAM R.C.M. et al., 2010, p.1-2)<sup>361</sup>.

Un état de l'art de la mesure de l'innovation montre la multiplicité des moyens utilisés pour accomplir une innovation ou pour désigner une entreprise innovante (BECHEIKH N. et al., 2006, p.649)<sup>362</sup> ; (GARCIA R. et CALANTONE R., 2002, p.111)<sup>363</sup> ; (ARMBRUSTER H. et al., 2008, p.645)<sup>364</sup>.

Différents déterminants apparaissent relativement à la typologie de l'innovation : technologique, de produit, de process ou organisationnelle.

BECHEIKH et al., (2006) montrent suite à un état de l'art des recherches empiriques sur l'innovation de processus entre 1993 et 2003 que les différentes méthodes utilisées donnent différents résultats. GARCIA R. et al., (2002) déterminent plus de 51 mesures différentes de l'innovation de produit. Alors que, ARMBRUSTER H. et al., (2008) montre que les différentes mesures de l'innovation organisationnelle mènent à différents résultats sur le même échantillon, ce qui complique davantage la compréhension du phénomène d'innovation.

Deux déterminants majeurs sont les plus utilisés et les plus controversés dans la littérature : les compétences de l'entrepreneur et de son équipe et les activités de recherche et développement (ce qui prend en considération la détention de brevets, les investissements en R&D, la labélisation de l'entreprise, le nombre de nouveaux produits ou services lancés sur le marché...).

La nature spécifique au contexte de l'innovation dans le service préconise de présenter les déterminants propres au contexte de l'industrie tunisienne du textile habillement. En effet, la nature du service industriel accompli, la nature de la valeur ajoutée au produit textile

---

<sup>361</sup> YAM R.C.M., LO W., TANG E.P.Y. et LAU A.K.W. (2010): « Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries », *Research Policy*, pp.1-12.

<sup>362</sup> BECHEIKH N., LANDRY R. et AMARA N. (2006): « Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003 », *Technovation*, vol.26, pp.644–664.

<sup>363</sup> GARCIA R. et CALLANTONNE R. (2002): « A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: a literature review », *The Journal Of Product Innovation Management*, n°19, pp.110-132.

<sup>364</sup> ARMBRUSTER H. et BIKFALVI A., KINKVEL S. et LAY G. (2008): « Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys », *Technovation*, pp.644-657.

habillement et spécialement au service de sous-traitance mais également la petite taille des entreprises innovantes du secteur sont autant de facteurs qui légitiment le recours à certains déterminants plutôt que d'autres.

Comme l'indique KUMAR et al., (2010, p.563)<sup>365</sup>, l'innovation dans les petites et moyennes entreprises peut être sous-estimée par une mesure classique basée sur l'investissement en R&D ou le nombre de brevets déposés. Les petites et moyennes entreprises innoveront dans le cadre d'un processus informel de développement de la recherche ce qui fait que les dépenses en R&D de ces entreprises soient inidentifiables ou sous-estimées (ROPER S., 1999, p.133)<sup>366</sup>. D'autant plus que les activités de R&D ne sont pas toutes orientées vers l'innovation, il est fréquent qu'elles soient orientées vers l'imitation de techniques de production surtout dans un cadre où l'innovation est difficile à protéger.

Le nombre de brevets déposés est également un déterminant peu fiable dans le cadre de notre contexte, d'abord parce que l'innovation dans le service de sous-traitance est non brevetable mais également parce que dans les petites et moyennes entreprises les entrepreneurs préfèrent ne pas breveter leurs innovations de service parce que les délais et les exigences administratives ne conviennent pas à la réalité de ces entreprises (SAINT-PIERRE et al., 2004, p.2)<sup>367</sup>.

Le rôle de l'entrepreneur<sup>368</sup> et de son équipe dans la diffusion la création l'utilisation et l'adoption de l'innovation est un identifiant majeur qui met en accord la majorité des travaux sur l'innovation (KLEIN K.J. et al., 1996, p.1056)<sup>369</sup>; (KUMAR R.S. et al., 2010, p.563). Selon ces auteurs, le processus d'innovation est évalué selon la capacité de ses acteurs dans la création, l'utilisation et la diffusion de l'innovation ayant une valeur économique. Les compétences et la capacité de l'entrepreneur et de son équipe à créer l'innovation la diffuser et l'utiliser reste le principal déterminant de l'innovation dans le service de sous-traitance (KUMAR R.S. et al., 2010, p.563). L'introduction de nouvelles techniques de production, de nouveaux usages, la détention de compétences pour l'utilisation de technologie spécifique mais aussi le respect d'une organisation productive

---

<sup>365</sup> KUMAR R.S., et SUBRAHMANYA M.H.B. (2010): « Influence of subcontracting on innovation and economic performance of SMEs in Indian automobile industry », *Technovation*, vol.30, pp.558-569.

<sup>366</sup> ROPER, S., (1999): « Under reporting of R&D in small firms: the impact on international R&D comparisons », *Small Business Economics*, vol. 12, pp.131-135.

<sup>367</sup> SAINT-PIERRE J. et MATHIEU C. (2004) : « Innovation de produits et performance : une étude exploratoire de la situation des PME canadiennes », Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27, 28 et 29 Octobre 2004.

<sup>368</sup> Ce déterminant est prôné par Joseph SCHUMPETER (1939) qui vante le rôle de l'entrepreneur.

<sup>369</sup> KLEIN K.J. et SORRA J.S. (1996): « The Challenge Of Innovation implementation », *The Academy of Management Review*, Vol.21, n°4, Octobre, pp.1055-1080.

moderne sont entre les mains du personnel qualifié capable de garantir la flexibilité et la performance du système d'innovation.

« L'innovation dans les services dépend étroitement des ressources humaines. Leurs compétences représentent souvent le principal facteur de l'innovation dans plusieurs services, voire la source unique de l'innovation à l'intérieur de l'entreprise dans les «services purs», axés fortement sur le savoir et caractérisés par un haut degré d'intangibilité. Dans ce type de services, les qualifications, l'expérience et l'expertise des ressources humaines sont les éléments clés qui déterminent à la fois la capacité d'innovation et la performance globale de l'entreprise » (CST, 2003, p.37).

### 1.3.2. La performance : un résultat de l'innovation :

Le résultat de l'innovation dans le service de sous-traitance présente un caractère intangible qui empêche la matérialisation concrète du résultat de l'innovation (CST, 2003, p.32)<sup>370</sup>. Le résultat de l'innovation dans le service de sous-traitance se concrétise par l'objectif à atteindre par le sous-traitant lorsqu'il met en place la stratégie d'innovation.

En innovant, le sous-traitant cherche à répondre à de nouvelles exigences du donneur d'ordres de plus en plus pointues et spécifiques. Il cherche à améliorer sa performance pour être plus compétitif sur le marché (BECHIKH N. et al., 2006, p.648)<sup>371</sup> ; (ARMBRUSTER H. et al., 2008, p.645)<sup>372</sup>. Dès lors, une bonne performance peut être considérée comme le résultat d'une stratégie d'innovation efficace.

Une vaste littérature théorique et empirique met l'accent sur le lien positif entre l'innovation et la performance. Parmi ces travaux nous citons ceux de (MOL M.J. et BIRKINSHAW J., 2009, p.1269)<sup>373</sup> ; (JIMENEZ D.J., (2011, p.408, p.412)<sup>374</sup> ; (KUMAR et al., 2010, p.559)<sup>375</sup> ; (ARAGON-COREA J.A. et al., 2007, p.352)<sup>376</sup> ; (ROSENBUSH N. et al., 2010, p.4)<sup>377</sup>.

---

<sup>370</sup> CST Conseil de la science et de la technologie (2003), « L'innovation dans les services : pour une stratégie de l'immatériel », Avis du conseil de la science et de la technologie, QUEBEC, 2003.

<sup>371</sup> BECHEIKH N., LANDRY R. et AMARA N. (2006), « Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003 », *Technovation*, vol.26, pp.644–664.

<sup>372</sup> ARMBRUSTER H. et BIKFALVI A., KINKVEL S. et LAY G. (2008), « Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys », *Technovation*, pp.644-657.

<sup>373</sup> MOL M.J. et BIRKINSHAW J. (2009), «The sources of management innovation: When firms introduce new management practices », *Journal of Business Research*, vol.62, pp. 1269–1280.

<sup>374</sup> JIMENEZ D.J., SANZ-VALLE R. (2011): « Innovation, organizational learning, and performance », *Journal of Business Research*, Vol.64, pp.408-417.

<sup>375</sup> KUMAR R.S., et SUBRAHMANYA M.H.B. (2010), « Influence of subcontracting on innovation and economic performance of SMEs in Indian automobile industry », *Technovation*, vol.30, pp.558-569.

<sup>376</sup> ARAGON-COREA J.A., GARCIA-MORALES V. et CORDON-POZO E. (2007), « Leadership and organizational learning's role on innovation and performance : Lessons from Spain », *Industrial Marketing Management*, vol.36, pp.349- 359.

<sup>377</sup> ROSENBUSH N., BRINCKMANN J. et BAUSCH A. (2010): « Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs », *Journal of Business Venturing*, pp.1-17.

Le concept de la performance présente une complexité similaire à celle de l'innovation. Il a fait l'objet de nombreuses études depuis les années 70, pourtant sans aboutir à une définition universelle (DHIAF M., 2007, p.54) ; (ZOUAOUI M. et al., 2009, p.9)<sup>378</sup>.

DHIAF M., (2007, p.55)<sup>379</sup> citant LORINO P., (2001)<sup>380</sup> conclut suite à un état de l'art sur la performance « *qu'il n'existe aucune définition plus objective, universelle de la performance que l'atteinte des objectifs stratégiques* ».

En se basant sur des entretiens auprès de jeunes entreprises innovantes, ZOUAOUI et al., (2009, p.9) montrent que les dirigeants répondants utilisent des discours complètement différents pour expliciter leur propre perception de la performance. Face à cette hétérogénéité conceptuelle de la performance, il suggère de préciser les dimensions utilisées.

## 2. Dynamique de l'innovation :

La course vers la compétitivité pousse les acteurs de la relation à se concentrer d'avantage sur le cœur du métier et de sous-traiter les activités secondaires. Les entreprises se livrent à une course à l'innovation. Avec le temps, l'innovation nécessite de plus en plus de financement<sup>381</sup>, de ressources et de compétences ce qui l'inscrit dans une dynamique qui s'accompagne d'un transfert de risque du sous-traitant vers le donneur d'ordres causé par l'augmentation de différentiel d'informations et de ressources et compétences entre les parties de la relation.

*« L'innovation apparaît alors comme un processus d'apprentissage réciproque, souvent continu et simultané, où le prestataire s'adapte constamment aux réactions du client. L'innovation s'y réalise au coup par coup, dans une séquence d'opérations dont le but est de trouver une solution à un problème particulier posé par le client »* (CST, 2003, p.33)<sup>382</sup>.

---

<sup>378</sup> ZOUAOUI M., SMIDA A., KHIARI S. et KHELIL N. (2009) : « Conceptions de la performance de la Jeune Entreprise Innovante au travers des perceptions de leurs dirigeants. Approche exploratoire basée sur l'étude de la cartographie cognitive », Communication : Entreprendre et innover dans une économie de la connaissance, 6ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sophia Antipolis, pp.1- 27, le 19-20-21 novembre 2009.

<sup>379</sup> DHIAF M.M. (2007) : *Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du Total Quality Management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile habillement*, thèse en génie industriel, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, 10 juillet 2007.

<sup>380</sup> LORINO P. (2001), « Le Balanced Scorecard Revisité : Dynamique Stratégique et Pilotage de Performance : Exemple d'une Entreprise Energétique », Actes du congrès de l'AFC, Metz, France, 2001.

<sup>381</sup> D'après FREEL M.S., (2000), les besoins financiers de la commercialisation sont estimés à 20 fois les ressources initialement investies en recherche. Les projets novateurs sont de plus en plus absorbants dans le temps, à défauts de ces ressources l'innovation peut disparaître. Ces ressources sont difficilement existantes dans les petites et moyennes entreprises (SANCHEZ A.M. et PEREZ M.P., 2003).

<sup>382</sup> CST Conseil de la science et de la technologie (2003) : « L'innovation dans les services : pour une stratégie de l'immatériel », Avis du conseil de la science et de la technologie, QUEBEC, 2003.

## 2.1. Transfert de risque de l'innovation du sous-traitant vers le donneur d'ordres :

Le transfert de risque de l'innovation du sous-traitant vers le donneur d'ordres s'inscrit au cœur de la problématique de notre recherche. La nature complexe de l'innovation et son caractère générateur d'incertitude sont inhérents au fondement de notre approche.

La complexité présente le caractère non maîtrisable de l'innovation qui joue un grand rôle dans la détermination du risque lié au processus d'innovation (DEROY X., 2004, p.9)<sup>383</sup>.

La complexité se définit selon (GENELOT D., 1992 p.30)<sup>384</sup>, comme «*tout phénomène qui échappe pour partie à notre compréhension et à notre maîtrise*». Pour (SMIDA A., 2006, p.13)<sup>385</sup>, un phénomène est dit complexe s'il n'est jamais totalement compris, expliqué ou maîtrisé quelque soient les efforts fournis, les moyens déployés et le temps consacré. Une organisation complexe est une organisation où l'information spécifique nécessaire à l'accomplissement de la fonction de décision est détenue par de nombreux agents.

L'incertitude a souvent été considérée comme une variable déterminante de la complexité<sup>386</sup>. THOMSON (1967, p.159)<sup>387</sup> a écrit que «*l'incertitude apparaît comme le problème fondamental des organisations complexes, mais aussi la base du processus administratif*». L'innovation est un facteur générateur d'incertitude, elle impose cette incertitude auprès de ceux qui prennent en charge sa commercialisation (FREEL M.S., 2000, p.29)<sup>388</sup>.

L'incertitude est de plus en plus importante au cours du processus d'innovation (DAMAPOUR 1996, p.696)<sup>389</sup>. L'incertitude technologique est trop élevée, d'une part, pour couvrir les dépenses des activités de recherche et développement. Et d'autre part, l'incertitude commerciale est encore plus forte pour la mise en marché (FREEL M.S., 2000). Dans notre recherche l'incertitude touche les sous-traitants qui commercialisent le service innovant et les donneurs d'ordres qui commercialisent le produit innovant fruit de la relation.

---

<sup>383</sup> DEROY X. (2004): « L'innovation contingente: deux sagas: Zodiac et Salomon », *Travaux et Recherches de Prospective*, n°22, Juin.

<sup>384</sup> GENELOT D. (1992): *Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants*, INSEP-Editions, PARIS.

<sup>385</sup> SMIDA A. (2006): « Complexité de L'innovation Technologique », *Revista Facultad De Ciencias Economicas*, Vol.XIV, n°1, Juin, pp.12-22.

<sup>386</sup> « La complexité ne comprend pas seulement des quantités d'unités en interactions qui défient nos possibilités de calcul ; elle comprend aussi des incertitudes, des indéterminations, des phénomènes aléatoires. La complexité dans un sens à toujours affaire avec le hasard...Mais la complexité ne se réduit pas à l'incertitude, c'est l'incertitude au sein de systèmes richement organisés. Elle concerne des systèmes semi aléatoires dont l'ordre est inséparable des aléas qui les concernent. La complexité est donc liée à un mélange d'ordre et de désordre »... MORIN (1990, p48-49)

<sup>387</sup> THOMSON J.D. (1967): *Organizations in Action*, McGraw-Hill, NY.

<sup>388</sup> FREEL M.S. (2000): « Strategy and Structure in Innovative Manufacturing SMEs: The Case of an English Region », *Small Business Economics*, vol.15, pp.27-45.

<sup>389</sup> DAMANPOUR F. (1996): « Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models », *Management sciences*, Vol. 42, n°5, May, pp.693-716.

Dans un environnement incertain, le choix des agents est caractérisé par une rationalité limitée. Il n'existe pas de base préalable au jugement qui permet de garantir un effet escompté. KEYNES J.M., (1931, p.102)<sup>390</sup> distingue les deux notions d'incertitude et de risque : « Par l'expression connaissance incertaine, il ne s'agit pas tout simplement de distinguer ce qui est su avec certitude de ce qui est seulement probable, il s'agit d'accepter la ligne de partage (incertitude/risque) ce qui signifierait que , dans certaines situations d'incertitude radicale, il faudrait renoncer à la rationalité instrumentale de l'agent en d'autres termes renoncer à la possibilité d'aboutir à un classement cohérent des alternatives possibles». La rentabilité incertaine de l'innovation peut être liée aux contraintes de réalisation, au cadre institutionnel, aux risques dus au rythme de diffusions des innovations et aux risques liés au financement.

D'après DUMOULIN R. et al., (2000, p.14)<sup>391</sup>, les incertitudes liées à la décision d'externaliser sont liées à la dépendance du client par rapport à son prestataire. Un premier type d'incertitude est lié à la sélection adverse. L'évaluation doit être faite par le donneur d'ordres sur la capacité du prestataire à réaliser des innovations individuelles correspondantes à ses demandes spécifiques et à être réactif par rapport à ces demandes. L'incertitude peut aussi s'analyser par l'aléa moral : en sous-traitant certaines activités, le donneur d'ordres s'expose à une perte de contrôle (QUELIN B., 2007, p.116)<sup>392</sup>. Celle-ci prend de multiples aspects : Perte de contrôle sur la confidentialité des informations transmises et détenues par le prestataire ; Perte de contrôle sur des actions non directement observables par la société cliente ; Perte de contrôle sur les coûts ; Perte de contrôle sur la qualité et le contenu, les délais de transmission de l'information ; Absence de garantie quant à la pérennité du prestataire.

Nous pouvons ainsi conclure que plus le sous-traitant innove, plus l'incertitude augmente. Il perd ainsi, son contrôle et sa dépendance vis-à-vis du sous-traitant se développe.

L'innovation agit comme un vecteur qui condamne le donneur d'ordres à subir un risque redouté depuis la décision d'externalisation, celui de perdre le contrôle et de développer une dépendance vis-à-vis du sous-traitant.

L'innovation pose ainsi un vrai dilemme pour les organisations qui l'adopte « *maudites si elles l'adoptent* » et « *maudites si elle ne l'adopte pas* » (Damned if you do, damned if you

---

<sup>390</sup> KEYNES J.M. (1931) : *Essais de persuasion*, Traduction de l'Anglais par Herbert Jacoby.

<sup>391</sup> DUMOULIN R., De LA VILLARMOIS O. et TONDEUR H. (2000) : « Centre de services partages versus externalisation : solution alternative ou situation intermédiaire le cas de la fonction comptable et financière », pp.1-28.

<sup>392</sup> QUELIN B. (2007), « L'externalisation: de l'opérationnel au stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.113-128.

don't). Les entreprises qui n'innovent pas se trouvent face à une incertitude concurrentielle et sont forcées tôt ou tard à quitter le marché (SMIDA A., 2006, p.16)<sup>393</sup>. D'un autre côté, les entreprises qui innovent doivent affronter les risques liés à cette alternative stratégique. Si le donneur d'ordres n'externalise pas, il sera incapable de concentrer ses efforts et ses moyens financiers sur le cœur du métier au risque de perdre de sa compétitivité et disparaître. S'il externalise, il gagne en compétitivité mais se trouve contraint de subir une incertitude inter-organisationnelle dissipée dans les frontières de la relation.

Complexité et incertitude se combinent alors à fortes doses dans le cadre d'une stratégie d'innovation partagée. Elle demande une gestion particulière et efficace avec une grande concentration du donneur d'ordres sur le cœur du métier ce qui accentue cette complexité et incertitude en sa défaveur. L'innovation réalisée par le sous-traitant est commercialisée par le donneur d'ordres. C'est au niveau de la commercialisation que le risque est le plus élevé.

Le transfert de risque de l'innovation du sous-traitant vers le donneur d'ordres se traduit par l'augmentation du différentiel d'informations de ressources et compétences entre les deux parties de la relation.

## **2.2. Une asymétrie d'information de plus en plus élevée :**

L'approche de la complexité et d'incertitude de l'innovation explique le transfert de risque d'innovation du donneur d'ordres vers le sous-traitant. En effet, ce transfert de risque d'innovation du sous-traitant vers le donneur d'ordres s'explique par une augmentation de l'asymétrie d'information entre le donneur d'ordre et le prestataire.

Selon la théorie des coûts de transaction, le donneur d'ordre devient incapable de rédiger un cahier des charges complet qui prend en considération les différentes caractéristiques techniques du produit et qui relève de la compétence du prestataire. Les réajustements fréquents sont très coûteux et ne permettent pas la rédaction de contrat le plus complet possible. Les risques d'opportunisme sont plus fréquents, surtout lorsque la relation implique des actifs spécifiques (WILLIAMSON O.E., 1996, p.45)<sup>394</sup>. Le pouvoir de négociation du sous-traitant est alors plus élevé et le donneur d'ordre est obligé de coopérer avec le prestataire en supportant une partie des risques générés par l'activité.

Au début de la relation, le partenaire qui a le plus fort pouvoir de négociation tente de s'accaparer la totalité de la valeur ajoutée contenue dans le produit. Le prestataire ayant le

---

<sup>393</sup> SMIDA A. (2006) : « Complexité de L'innovation Technologique », *Revista Facultad De Ciencias Economicas*, Vol.XIV, n°1, Juin, pp.12-22.

<sup>394</sup> WILLIAMSON O.E., (1996): *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York.



plus faible pouvoir de négociation doit supporter seul les risques pour satisfaire son donneur d'ordre. Ce dernier active la concurrence à chaque renégociation pour avoir les prix les plus bas et menace de changer son sous-traitant.

Au début de la relation, les séries de production sont généralement petites et se font sur une courte durée. Les risques de variations des coûts sont donc quasiment nuls (AOKI 1988, p.211)<sup>395</sup>. Ainsi, si  $\alpha$  est nul, le prix déterminé par le contrat est fixe. Les risques que  $c > c^*$  qui sont faibles sont entièrement supportés par le sous-traitant. Le degré de la coopération dans la dimension détermination du prix se reflète donc dans la valeur de  $b$  qui indique le degré de partage du profit. « *Un coût unitaire estimé étant donné, la valeur de  $b$  est déterminée par les pouvoirs respectifs de négociation du sous-traitant face à son donneur d'ordres* » (AOKI M., 1988, p.213). Les pouvoirs de négociation des deux parties de la relation ne sont pas des variables exogènes ; chacun a la capacité de l'influencer.

En effet, la menace d'un éventuel changement de sous-traitant, au moment du renouvellement du contrat, est un élément du pouvoir de négociation du donneur d'ordres. Ce pouvoir permet d'agir sur la marge bénéficiaire accordée au sous-traitant (AOKI M., 1988). De manière symétrique, l'acquisition du prestataire de compétences technologiques spécialisées et d'un savoir unique et spécifique augmente son pouvoir de négociation vis à vis de son client. Trouver un produit ou service de qualité similaire sur le marché devient impossible ou très coûteux (les coûts de transferts s'élèvent). De même, le prestataire pourra davantage discuter les conditions imposées par le donneur d'ordres s'il a la possibilité de trouver d'autres clients moins « opportunistes » ou lorsqu'il entretient simultanément des relations contractuelles avec plusieurs donneurs d'ordres.

### **2.3. Un différentiel de ressources et compétences de plus en plus élevé :**

L'innovation se base sur une logique de scientificité et de pluridisciplinarité lui permettant de collecter les connaissances et les compétences inexistantes à l'intérieur de ses frontières. A cet effet, la sous-traitance est une stratégie qui nourrit l'innovation. Elle permet au donneur d'ordres de se concentrer sur le cœur du métier, de développer et d'acquérir les compétences à travers un portefeuille de sous-traitants innovants.

Lorsque le sous-traitant innove, l'incertitude technique est de plus en plus élevée, les actifs deviennent rapidement obsolètes ce qui nécessite des investissements de plus en plus importants. Le transfert de ressources et de compétences est alors de plus en plus élevé ; ce qui favorise le transfert de risque d'innovation du sous-traitant vers le donneur d'ordre

---

<sup>395</sup> AOKI M. (1988): *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

(BALAKRISHNAN S. et al., 1986, p.349)<sup>396</sup>. Les donneurs d'ordres sous-traitent de plus en plus d'activités selon « *des cascades d'externalisations* » (JAIN A. et THIETART R.A., 2007, p.149)<sup>397</sup> dans le but de se concentrer sur des fonctions clés de l'entreprise (DUHAUTOIS R. et al., 2010, p.109)<sup>398</sup>. Les décisions de sous-traitance pour améliorer la performance et stimuler l'innovation sont prises de plus en plus rapidement ; ce qui peut causer la délégation d'activités « *critiques* » ou ayant des liens avec les activités cœur du métier dont l'externalisation impacte négativement l'entreprise principale. Ces dernières deviennent « *creuse* » (JAIN A. et al., 2007, p.150)<sup>399</sup>. La valeur du produit ou du service est alors totalement créée par le prestataire innovant (BROUSSEAU E., 1998, p.6)<sup>400</sup>.

### 3. De l'approche contractuelle vers l'approche relationnelle

Les limites du contrat formel à gérer l'incertitude relative à la relation innovante poussent les acteurs à faire des conventions qui permettent de minimiser les coûts de transaction et de pérenniser l'avènement de la relation. Cette convention n'est envisagée que dans un climat de confiance et d'engagement qui rassure les parties et préserve leurs intérêts individuels et communs. D'après DWEYER F.R. et al., (1987, p.14)<sup>401</sup>, la transaction acquiert une forme relationnelle quand elle s'inscrit dans le temps et qu'elle se base sur la confiance et l'engagement. La gestion de la relation se base sur des contrats relationnels, plus flexibles, qui permettent de canaliser les limites du contrat formel.

#### 3.1. La convention via les contrats relationnels :

Le contrat formel est couteux et présente toujours des occasions aux deux parties pour faire preuve d'opportunisme. Plusieurs auteurs proposent alors une approche « *relationnelle* », qui a pour objectif « *de mettre au point une structure suffisamment flexible pour augmenter la rente issue de la collaboration tout en décourageant l'opportunisme, source de dissipation de la rente* » (QUELIN B., 2003, p.22)<sup>402</sup>. Il s'agit d'un moyen flexible qui

---

<sup>396</sup> BALAKRISHNAN S. et WERNERFELT B. (1986): « Technical change, competition and vertical integration », *Strategic Management Journal*, vol.7, pp.347-359.

<sup>397</sup> JAIN A. et THIETART R.A. (2007) : « Dynamique concurrentielle et cascades d'externalisations », *Revue française de gestion*, n°177, pp.149-162.

<sup>398</sup> DUHAUTOIS R. et PERRAUDIN C. (2010) : « La nature des liens inter entreprises dans les relations de sous-traitance : Une analyse empirique du cas de la France », *Réseaux*, n°162, pp.102-127.

<sup>399</sup> JAIN A. et THIETART R.A. (2007) : « Dynamique concurrentielle et cascades d'externalisations », *Revue française de gestion*, n°177, pp.149-162.

<sup>400</sup> BROUSSEAU E. (1998): « Analyse Economique des Pratiques Liées à l'Externalisation », *Petites Affiches*, décembre, n°147.

<sup>401</sup> DWEYER F.R., SCHURR P.H. et OH S. (1987): « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 51, April, pp.11-27.

<sup>402</sup> QUELIN B. (2003) : « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle », *Revue française de gestion*, n°143, pp.13-26.

permet de coordonner les activités des acteurs de la relation dans les situations à haut risque.

Les contrats relationnels sont des contrats dynamiques contrairement à l'analyse des coûts de transaction qui analyse des contrats statiques (QUELIN B., 2003, p.23). Le facteur temps joue un rôle important dans les contrats relationnels. Il confère au contrat de nouvelles caractéristiques plus adaptées aux pratiques d'innovation.

De par leur nature relationnelle, ces contrats sont flexibles. Ils sont adaptables selon les négociations des deux parties. Ils se basent sur l'échange d'informations et se caractérisent par la volonté de fournir des informations utiles au partenaire (QUELIN B., 2007, p.125)<sup>403</sup>. Ces contrats relationnels se basent sur des normes de type « *communauté d'intérêt* ». Contrairement aux contrats statiques des relations d'agence basés sur des normes « *individualistes* » ou « *concurrentielle* » où chaque partie essaye de tirer la relation en sa faveur pour satisfaire ses intérêts indépendamment de ceux de l'autre partie.

### **3.2. Du contrôle à la confiance en fonction de la dynamique de l'innovation**

Un client rationnel choisit toujours le contrôle comme mode de gestion pour garantir sa satisfaction. Le contrôle permet au donneur d'ordres d'évaluer les qualités miroitées par le prestataire choisi en phase précontractuelle et d'éviter l'opportunisme de l'autre partie. Les examens de contrôle permettent au donneur d'ordres de mieux comprendre le travail du sous-traitant et ainsi de mieux compléter le contrat.

Une succession de transaction satisfaisante rassure le donneur d'ordres quant à la bienveillance et l'intégrité de son prestataire. Il est désormais capable d'évaluer sa propension à faire confiance à son sous-traitant. L'interaction personnelle débouche sur la création progressive de « *contrats moraux* » (NEUVILLE J.P., 1998, p.17)<sup>404</sup>. Un donneur d'ordres accorde sa confiance à la suite des périodes d'essais (ALTERSHON C., 1992)<sup>405</sup> qui permettront de juger si un partenaire est « *digne de confiance* » (KARPIK L., 1996, p.531)<sup>406</sup>. En effet, « *le développement d'une procédure de communication spécifique avec les prestataires nourrit un sentiment de confiance envers eux* » (GOSSE B., et al 2002

---

<sup>403</sup> QUELIN B. (2007) : « L'externalisation: de l'opérationnel au stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.113-128.

<sup>404</sup> NEUVILLE J.P. (1998) : « Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel », *Revue française de gestion*, juin-août, pp.15-24.

<sup>405</sup> ALTERSHON C. (1992) : *De la Sous-Traitance au Partenariat Industriel*, Edition L'Harmattan.

<sup>406</sup> KARPIK L. (1996) : « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, n°4, pp.527-550.

p.122)<sup>407</sup>. Le contrôle nourrit ainsi « *la propension à faire confiance* » et donc la confiance à attribuer au sous-traitant.

OZA N.V. et al., (2006, p.346)<sup>408</sup> montre suite à un état de l'art sur les définitions de la confiance à travers différentes disciplines, que la confiance converge vers deux idées principales : la volonté d'être vulnérable et une estimation positive du comportement de l'autre partie. Partant de ces différents critères, la confiance se définit comme la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit (YUAN W., 2010, p.232)<sup>409</sup>. Elle est évaluée selon trois dimensions<sup>410</sup> liées au « *trustee* » : la compétence<sup>411</sup>, l'intégrité<sup>412</sup> et la bienveillance<sup>413</sup> et une quatrième composante dépendante du « *trustor* » : la propension à faire confiance (MAYER R.C. et al., 1995, p.286)<sup>414</sup>.

Cette propension à faire confiance est évaluée selon trois dimensions :

- **Dimension spatiales** relative à l'appartenance à un groupe ou une région (MANGEMANTIN V., 1999, p.132)<sup>415</sup>.
- **Dimension temporelle** relative à la réputation ou expérience : il s'agit de « *la confiance relationnelle* » (*process based trust*) qui repose sur les échanges passés ou attendus en fonction de la réputation (LORENZ E., 1996, p.107)<sup>416</sup>.
- **Dimension organisationnelle** relative à la confiance lors de la signature ex-ante du contrat pour éviter les phénomènes de sélection adverse, pour prévenir l'aléa moral et

---

<sup>407</sup> GOSSE B, SARGIS-ROUSSEL C. et PRIMONT P.A (2002) : « Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 5, n°1, mars, pp.101-128.

<sup>408</sup> OZA V.N., HALL T., RAINER A. et GREY S., (2006): « Trust in software outsourcing relationships: An empirical investigation of Indian software companies », *Information and Software Technology*, n°48, pp.345-354.

<sup>409</sup> YUAN W., GUAN D., LEE Y.K., LEE S. et HUR S.J. (2010): « Improved trust-aware recommender system using small-worldness of trust networks », *Knowledge-Based Systems*, vol.23, pp.232-238.

<sup>410</sup> SEPPANEN, BLOMQUIST et SUNDQVIST (2007) dans une comparaison de 15 travaux de recherche sur la confiance dans le milieu industriel, recensent 21 dimensions de la confiance. Les différentes études indiquent entre 1 et 21 caractéristiques amenant le client à percevoir que son partenaire est digne de confiance mais seulement les trois composantes « intégrités, crédibilité et bienveillance » (MAYER et al. 1995), restent les plus importantes et celles qui sont toujours reprises dans la littérature sur la confiance.

<sup>411</sup> « La compétence » ou la « capacité » ou « crédibilité » : (« *credibility* » ou « *ability* » (SEPPANEN et al. 2007) se définit comme la perception du donneur d'ordres que le prestataire est capable de remplir son rôle de façon « efficace et fiable » (GANESAN 1994 ; DONEY et CANNON 1997 ; KUMAR et al. 1995). Ce qui inclut les notions de compétences et d'expertise (GEINDRE, 2002).

<sup>412</sup> L'intégrité « *integrity* », ou aussi Honnêteté, ou encore selon SEPPANEN et al (2007) fiabilité « *reliability* » et prédictibilité « *predictability* ». Il s'agit du sentiment que le partenaire remplira son rôle et sera sincère. (GEYSKENS et al. 1996 ; MORGAN et HUNT, 1994).

<sup>413</sup> La bienveillance « *benevolence* » ou selon WILLIAMS (2001) « *goodwill* » ou dépendabilité « *dependability* » selon SEPPANEN et al. (2007). Il s'agit de l'attention que peut manifester le prestataire aux intérêts et au bien être de son client. Qu'il ne fera pas preuve d'opportunisme.

<sup>414</sup> MAYER R.C., DAVIS J.H. et SCHOORMAN F.D. (1995): « An Integrative Model of organisational trust », *Academy of Management Review*, Vol.29, pp.285-292.

<sup>415</sup> MANGEMANTIN V. (1999) : « La confiance: un mode de coordination don't l'utilisation depend de ses conditions de production », In Thuderoz et al., *La Confiance, Approches économiques et sociologiques*, édition Gaëtan Morin.

<sup>416</sup> LORENZ E. (1996) : « Confiance, contrats et coopération économique », *Sociologie du travail*, n° 4.

s'assurer de l'honnêteté des engagements de l'organisation (SAKO M. et HELPER S., 1998, p.390)<sup>417</sup>.

Une partie importante de la littérature s'intéresse au contrôle et à la confiance comme deux modalités de gestion complémentaires et substituables (DE MAN A.P., 2009, p.76)<sup>418</sup>. La gestion par la confiance est particulièrement efficace lorsque le contrôle est impossible (DONADA C. et NOGATCHEWSKY G., 2006, p.261)<sup>419</sup>.

Le rôle de l'innovation dans le passage du contrôle vers la confiance se justifie par les réflexions théoriques des coûts de transaction et des ressources, de compétences et de flexibilité. Dans un univers incertain d'innovation, les donneurs d'ordres sont de plus en plus concentrés sur le cœur du métier. Ils sont de plus en plus irrationnels et les contrats sont de plus en plus incomplets. Une gouvernance par le contrôle et la renégociation devient de plus en plus coûteuse et inefficace d'autant plus qu'elle génère une situation de méfiance mutuelle qui pèse négativement sur l'innovation.

En fonction de la dynamique de l'innovation, le différentiel d'informations, de ressources, de compétences et d'activités entre les deux parties est de plus en plus élevé (BARTHELEMY J. et DONADA C., 2007, p.106)<sup>420</sup>. Le donneur d'ordres est dépassé par les compétences spécifiques du sous-traitant, qu'il n'est plus capable de rédiger un cahier des charges précis. Il est alors contraint d'abandonner le contrôle en faveur d'une confiance qui autorise le sous-traitant à agir librement.

Cette liberté d'action n'est envisagée que lorsque le donneur d'ordres estime que le sous-traitant ne fera pas preuve d'opportunisme. Ceci dit « *Certains individus sont opportunistes certaines fois qu'il est coûteux d'établir le degré de confiance différentiel à accorder aux individus* » (WILLIAMSON O.E., 1996, p48). Le risque d'abus de confiance est géré par des systèmes de coopération ou coordination mutuelle, qui agissent comme un gage de confiance en optimisant les intérêts du sous-traitant dans le cadre de la relation.

La domination initiale des donneurs d'ordres est abandonnée pour laisser une plus grande marge au sous-traitant en contre partie d'un gage d'honnêteté, d'implication et de

---

<sup>417</sup> SAKO M. et HELPER S., (1998): « Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States », *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.34, pp.387-417.

<sup>418</sup> DE MAN A.P. et ROIJAKKERS N. (2009): « Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk », *Long Range Planning*, 42, pp.75-95.

<sup>419</sup> DONADA C. et NOGATCHEWSKY G. (2006): « Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships? », *Management Accounting Research*, Vol.17, pp.259-287.

<sup>420</sup> BARTHELEMY J. et DONADA C. (2007) : « L'externalisation : un choix stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.97-99.

confiance. Il s'agit d'une confiance basée sur le calcul (GOSSE B. et al., 2002, p.120)<sup>421</sup>. Les parties sont dissuadées de faire preuve d'opportunisme car leurs motivations et leurs intérêts sont fortement reliés ou parce qu'ils sont mutuellement dépendants.

Selon BARTHELEMY J. et al., (2007, p.105)<sup>422</sup>, il s'agit d'un mode de gestion par « *le relationalisme* » qui correspond à une anticipation sur le fait que les attentes vis-à-vis du partenaire ne seront pas déçues et que son engagement moral sera suffisant, les contrats relationnels remplacent les contrats formels et laissent place à une convention favorable à une coopération informelle.

Le tableau présenté par BARTHELEMY J. et al., (2007, p.109) concernant les décisions d'externalisation et le choix du mode de gestion en fonction du différentiel de ressources et compétences, du risque d'opportunisme et du besoin de flexibilité, résume notre approche. La dynamique de la détention d'information, des comportements des acteurs ainsi que le différentiel de ressources et compétences qui accompagne la dynamique de l'innovation explique l'évolution du mode de gestion du contrôle vers la confiance.

**Tableau n°20 : Décision et gestion d'une opération d'externalisation**

Approches utilisées pour la décision d'externalisation							
		Différentiel de ressources et compétences		Risque d'opportunisme		Besoin de flexibilité	
		<i>Faible</i>	<i>Fort</i>	<i>Faible</i>	<i>Fort</i>	<i>Faible</i>	<i>Fort</i>
Modalités de gestion de la relation	<i>Contrôle</i>	Adapté	Non adapté	Adapté	Non adapté	Adapté	Non Adapté
	<i>Confiance et relationnisme</i>	Non adapté	Adapté	Non Adapté	Adapté	Non adapté	Adapté

Source : BARTHELEMY J. et DONADA C., (2007, p.109)

### 3.3. L'innovation favorise l'engagement :

L'engagement est une variable déterminante de la relation donneur d'ordre sous-traitant qui se définit comme « *l'intention de continuer la relation* » (GEYSKENS et al., 1996, p.304)<sup>423</sup>. La définition pronée par (DWEYER F.R et al., 1987, p.20)<sup>424</sup>, reste la plus utilisée dans la littérature. Il s'agit de « *l'accord implicite ou explicite de développement*

<sup>421</sup> GOSSE B, SARGIS-ROUSSEL C. et SPRIMONT P.A (2002) : « Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 5, n°1, mars, pp.101-128.

<sup>422</sup> BARTHELEMY J. et DONADA C. (2007) : « L'externalisation : un choix stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.97-99.

<sup>423</sup> GEYSKENS I., STEENKAMP J.B., SCHEER L.K. et KUMAR N. (1996), « The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study », *International Journal of research in Marketing*, Vol.13, pp.303-307.

<sup>424</sup> DWEYER F.R., SCHURR P.H. et OH S. (1987), « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol.51, April, pp.11-27.

d'une continuité relationnelle entre les parties de l'échange », ce qui permet de différencier les donneurs d'ordres « qui restent » de ceux « qui partent ».

Dans une approche contractuelle, l'engagement se place au cœur de la problématique des contrats à long ou à court terme. L'engagement illustre une convention implicite qui laisse une action libre aux partenaires sans avoir à se référer constamment aux termes du contrat. La relation inter-organisationnelle s'inscrit le long d'un axe borné par deux pôles opposés : elle évolue d'un pôle discret (contrat Spot) vers le pôle relationnel de long terme (MACNEIL I.R., 1980)<sup>425</sup>. Au rythme de l'innovation, les investissements mis en jeu dans le cadre de la relation, mais également les processus d'apprentissage et d'échange d'information contribuent au développement de l'engagement. Ils définissent la composante comportementale ou instrumentale de l'engagement appelée également « *engagement calculé* » (GEYSKENS et al. 1996, p.304) ou composante « *économique* » (STANKO et al., 2007, p.1096)<sup>426</sup>.

L'évolutivité du contrat s'explique par le degré d'aversion au risque relationnel et de compétences spécialement élevé en début de relation à cause de la sélection adverse et de l'aléa moral. Avec le temps, l'innovation favorise les processus d'apprentissage et facilite la communication entre les acteurs. Le contrat s'affine progressivement, dans le cadre de renégociations informelles. Cette convention minimise les coûts de transaction et garantit la flexibilité et la réactivité espérée de la relation (BROUSSEAU E. 1998, p.14)<sup>427</sup>.

Tout comme la confiance, l'engagement présente un mécanisme indispensable pour dissuader l'opportunisme (LIU et al., 2010, p.844)<sup>428</sup>. Il prépare à une coopération qui maximise la rente et optimise les intérêts des deux parties de la relation.

---

<sup>425</sup> MCNEIL I.R. (1980): « Power, Contract and the Economic Model », *Journal of Economic Issues*, vol.XIV, n°4, pp.909-923.

<sup>426</sup> STANKO A.M., BONNER J.M. et CALANTONE R.J. (2007): « building commitment in buyer-seller relationships : a tie strength perspective », *Industrial Marketing Management*, vol.36, pp.1094-1103.

<sup>427</sup> BROUSSEAU E. (1998), « Analyse Economique des Pratiques Liées à l'Externalisation », *Petites Affiches*, n°147, Décembre 1998.

<sup>428</sup> LIU Y., SU C., LI Y. et LIU T. (2010): « Managing opportunism in a developing interfirm relationship: The interrelationship of calculative and loyalty commitment », *Industrial Marketing Management*, vol.39, pp.844-852.

## CHAPITRE 2 :

---

# VERS DES RELATIONS COOPERATIVES ET PARTENARIALES

L'orientation des sous-traitants de l'industrie tunisienne du textile habillement vers la stratégie d'innovation s'est accompagnée d'un changement de la nature de la relation avec les donneurs d'ordres. En passant du statut de sous-traitants à cotraitants et ensuite fabricants de produit fini, les sous-traitants de l'industrie textile habillement sont passés d'une situation de dépendance unilatérale basée sur le contrôle à des relations coopératives basées sur la confiance et l'engagement. De ces observations du terrain de sous-traitance, nous avons posé l'hypothèse que l'innovation optimise la relation de sous-traitance asymétrique. Sous l'effet de l'innovation, la sous-traitance évolue d'une approche contractuelle vers une approche relationnelle basée sur la confiance et l'engagement.

Grâce à l'innovation, le sous-traitant gagne en pouvoir de négociation, il transfère les risques liés à l'innovation vers le donneur d'ordres ce qui crée la dépendance de ce dernier qui gagne à maintenir la relation et à coopérer.

HAN S.L. et al., (1993, p.336)<sup>429</sup>, dans une étude sur les relations client - prestataire en milieu industriel, arrivent à la conclusion suivante : « *La confiance, l'engagement dans les relations d'échange, et la satisfaction vis-à-vis des performances constituent les caractéristiques importantes d'une 'bonne' relation client prestataire* ». Pour SMITH J.B., (1998, p.4)<sup>430</sup>, la confiance, la satisfaction et l'engagement sont également étroitement liés à la qualité de la relation. Une bonne relation est une relation équilibrée au niveau de laquelle les deux parties gagnent à travailler ensemble. La confiance et l'engagement préparent alors au développement du jeu de coopération vers le partenariat.

**Dans une première section**, nous avons présenté les fondements de la relation coopérative en tant que caractéristique de la sous-traitance innovante et nous avons montré le rôle de l'innovation dans la dynamique du jeu coopératif et son avènement vers le partenariat et le développement des sous-traitants.

---

<sup>429</sup> HAN S.L., WILSON D.T. et DANT S.P. (1993): « Buyer-Supplier Relationships Today », *Industrial marketing Management*, Vol.22, pp.331-338.

<sup>430</sup> SMITH J.B. (1998): « Buyer -Seller Relationship Similarity, Relationship Management and Quality », *Psychology and Marketing*, Vol.15, n°1, pp.13-21.



*Dans une deuxième section*, nous avons présenté les modélisations théoriques propres à cette thèse. Il s'agit du modèle d'optimisation de la relation de sous-traitance en fonction de l'innovation dans le service de sous-traitance et du modèle conceptuel de la recherche qui met en relation les variables caractéristiques de la relation de sous-traitance au cours des différentes phases de son cycle de vie.

L'étude des liens théoriques entre ces variables permet de fonder l'hypothèse que l'innovation structure la relation de sous-traitance entre le donneur d'ordres et le sous-traitant et prépare à une analyse empirique de la problématique.

## SECTION 1 : LA COOPERATION :

La sous-traitance et la coopération sont des relations de production dynamiques dont la transparence des frontières prête à confusion et autorise certains auteurs à assimiler la sous-traitance à la coopération.

En effet, dans la littérature certains auteurs incluent la sous-traitance dans les pratiques de coopération (BARTHELEMY J. et al., 2007, p.101)<sup>431</sup> ; (MERCADAL B. et JANIN P., 1974, p.2)<sup>432</sup> ; (BAUDRY B., 1995, p.4)<sup>433</sup>.

L'accélération du nombre de fusions, de partenariats, de joint-ventures, d'organisation en réseau, etc. (GRANDORI A., 1997, p.897)<sup>434</sup> ; (RING P.S. et VAN DE VEN A.H., 1994, p.90)<sup>435</sup>, depuis les années quatre-vingt, traduit la dynamique relationnelle de la sous-traitance et justifie la fragilité des frontières entre les différentes pratiques. Ce phénomène a donné naissance à plusieurs recherches sur l'analyse du cycle de vie de la relation de sous-traitance et sa dynamique vers la coopération. Parmi ces recherches nous citons ceux de (FORD D., 1980)<sup>436</sup> ; (DWEYER F.R. et al., 1987)<sup>437</sup> ; (COYLE J.J. et al., 1996)<sup>438</sup> ; (ROY J. et al., 2000)<sup>439</sup> ; (FIMBEL E. et al., 2006)<sup>440</sup> et (DUFFY R.S., 2008)<sup>441</sup>.

Notre recherche s'inscrit dans la continuité de ces travaux. Elle permet de tracer un cycle de vie de la relation de sous-traitance vers la coopération, le partenariat et le développement des sous-traitants, en apportant un nouvel angle d'observation à travers le concept d'innovation.

Aucune recherche antérieure ne prend en considération les pratiques d'innovations du sous-traitant dans l'explication et l'analyse de sa dynamique relationnelle.

---

<sup>431</sup> BARTHELEMY J. et DONADA C. (2007) : « L'externalisation : un choix stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.97-99.

<sup>432</sup> MERCADAL B. et JANIN P. (1974) : *Les contrats de coopération inter-entreprises*, Francis Lefebvre, Paris.

<sup>433</sup> BAUDRY (1995) : *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte.

<sup>434</sup> GRANDORI A. (1997): « An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes », *Organization Studies*, Vol.18, n°6, pp.897-925.

<sup>435</sup> RING P.S. et VAN DE VEN A.H. (1994): « Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships », *Academy of Management Review*, vol.19, n°1, pp.90-118.

<sup>436</sup> FORD D. (1980): « The Development of Buyer-Seller relationships in Industrial Markets », *European Journal of Marketing*, Vol.14, pp.339-353.

<sup>437</sup> DWEYER F.R., SCHURR P.H. et OH S. (1987): « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol.51, April, pp.11-27.

<sup>438</sup> COYLE J.J., BARDI E.J. et LANGLEY C.J. (1996): *The Management of Business Logistics*, 6e édition, West Publishing Company, Englewoods Cliffs,NJ.

<sup>439</sup> ROY J. et BIGRAS Y., (2000) : « Le partenariat un élément clé de la chaîne logistique », Les troisièmes rencontres de la recherche en logistique RIRL. Trois Rivières, Mai 2000.

<sup>440</sup> FIMBEL E. et FOLTZER (2006) : « Le pilotage de la relation client-prestataire dans une opération d'externalisation : état et perspectives », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, Genève, du 13 au16 Juin 2006.

<sup>441</sup> DUFFY R.S. (2008): « Toward a Better Understanding of Partnership Attributes: An exploratory analysis of relationship type classification », *Industrial Marketing Management*, vol.37, pp.228-244.

L'état des lieux de l'industrie tunisienne du textile habillement, met l'accent sur l'accroissement des relations coopératives et partenariales au fur et à mesure que les sous-traitants innoveront.

Cette section permet d'analyser les relations coopératives et partenariales, à travers leurs pratiques organisationnelles, en tant qu'aboutissement de la relation de sous-traitance asymétrique inscrite dans une orientation d'innovation.

Le rôle de l'innovation dans le développement du jeu coopératif apparaît à travers l'effet de ce processus sur la dépendance et le pouvoir relatif des acteurs et sur les pratiques organisationnelles déterminantes du jeu coopératif (§1). L'analyse du jeu de coopération et la transparence des frontières entre les modes hybrides se concrétisent par un intérêt porté aux relations partenariales comme un aboutissement de l'innovation (§2). Au-delà du partenariat, nous nous intéressons au développement des sous-traitants. Il s'agit ici d'un avènement possible de la stratégie d'innovation et qui s'inscrit dans les perspectives stratégiques des sous-traitants de l'industrie tunisienne du textile habillement (§3).

## 1. Le jeu coopératif :

La coopération est un concept très large utilisé dans la majorité des travaux sur les relations interentreprises. Dans cette littérature aussi vaste que complexe, il est impossible de trouver un courant de définitions homogènes de la coopération. Les termes « *coopération* » (BROWING L.D. et al., 1995)<sup>442</sup> et « *coordination* » (GRANDORI A., 1997)<sup>443</sup> ; (QUELIN B., 2003)<sup>444</sup> ; (TREGAN J.M., 2006)<sup>445</sup> restent les plus utilisés<sup>446</sup>.

---

<sup>442</sup> BROWING L.D., BEYER J.M. et SHTELER J.C. (1995): « Building Cooperation in a cooperative industry: Sematech and the semiconductor Industry », *Academy of management*, Vol. 38, n°1, pp.113-151.

<sup>443</sup> GRANDORI A. (1997): « An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes », *Organization Studies*, Vol.18, n°6, pp.897-925.

<sup>444</sup> QUELIN B. (2003) : « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle », *Revue française de gestion*, n°143, pp.13-26.

<sup>445</sup> TREGAN J.M. (2006) : *Stratégie concurrentielle du donneur d'ordres et mode de relation avec ses sous-traitants, les petites entreprises marseillaises de l'habillement*, thèse de doctorat en science de gestion, Université de la Méditerranée-Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, 22 septembre 2006.

<sup>446</sup> On trouve des auteurs qui assimilent la coopération aux pratiques de « *partenariat* » (DONADA 1997), ou « *d'alliances stratégiques* » (BURGERS HILL et KIM 1993, p.420) ; (TEECE, 1992 p.19-21) ; (COMBE, 1995 p.294), ou qui utilise le terme « *interdépendance* » (GEYSKENS et al. 1996) ; (DWEYER et al. 1987), de « *réseaux* » ou de relations « *hybrides* » (CONTRACTOR et LORANGE 1988), pour désigner la coopération. La sous-traitance et la coopération sont également des concepts souvent confondus (BARTHELEMY et DONADA 2007) ; (MERCADAL et JANIN 1974) ; (REJEB et GHORBEL 2004)....

Les définitions les plus explicites de la coopération extraites des travaux les plus importants sur les relations inter entreprises du milieu industriel sont synthétisées dans le tableau ci-dessous repris aux travaux de BOZZO C., (2000)<sup>447</sup> :

**Tableau n°21 : « les définitions de la coopération »**

BROWING et al., (1995)	« la coopération prend place lorsque des personnes ou des groupes agissent ensemble d'une manière coordonnée dans le but de poursuivre des objectifs communs, de profiter d'une activité, ou simplement d'approfondir leur relation »
DABHOLKAR et al. (1994)	« Maximiser le gain de l'ensemble plutôt que le gain individuel »
GASSEN HEIMER et RAMSEY (1994)	« l'acheteur et le vendeur comptent sur les ressources de leur partenaires pour accomplir leur propres objectifs et, dans un même temps, maintenir le succès de la dyade »
GRANDORI, (1997)	« les communications, les règles et les procédures qui amènent certains types d'actions et en interdisent d'autres »
KIM (1999)	« le degré auquel le distributeur et le fournisseur travaillent ensemble dans le sens de leurs objectifs communs et respectifs »
RING et VAN DE VEN (1994)	« les relations inter-organisationnelles coopératives sont des mécanismes élaborés socialement pour l'action collective, qui sont continuellement façonnés et restructurés par des actions et des interprétations symboliques des parties qui y sont engagées »
WAGNER (1995)	« la contribution volontaire d'un effort personnel à la réalisation de travaux interdépendants »

Source BOZZO C., (2000, p.52)

Ces définitions mettent l'accent sur la volonté des parties dans le développement de la coopération et sur les bénéfices dégagés par les actes de coopération pour les deux acteurs. En effet, de telles définitions de la coopération restent restrictives parce qu'elles n'explicitent pas les composantes organisationnelles du jeu coopératif.

Ainsi, pour bien cerner l'effet de l'innovation sur la dynamique de la coopération, nous avons cherché à approfondir la définition de la coopération en terme de dépendance relative des parties et de ses pratiques organisationnelles. Approfondir la définition de la coopération permet d'évaluer les continuums du jeu coopératif au cours de la mutation, d'éclaircir le flou littéraire entre les frontières des typologies relationnelles, contribue à mieux comprendre les relations hybrides et à expliquer l'effet processuel de l'innovation sur les différentes composantes de la coopération.

<sup>447</sup> BOZZO C. (2000) : *Modélisation du comportement d'achat en milieu industriel : fidélité, rétention, Inertie*, Thèse en sciences de gestion, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, Institut d'Administration des Entreprises, 2000.

### 1.1. La coopération une dépendance croisée :

Certains auteurs telles que (OLIVER C., 1990)<sup>448</sup> ; (BOZZO C., 2000) ; (DONADA C., 1997)<sup>449</sup> ; (HEIDE J.B., 1994)<sup>450</sup> ; (DABHOLKAR P. et BAGOZZI R., 2002)<sup>451</sup> ; (DABHOLKAR P. et al., 1995)<sup>452</sup> ; (JASPER F. et VAN DEN ENDE J., 2006)<sup>453</sup>... assimilent la coopération à la « *dépendance croisée* » ou « *mutuelle* ». Il s'agit d'une forme positive de la dépendance au niveau de laquelle les deux partenaires « *trouvent leur intérêt* » dans le maintien la relation (OLIVER C., 1990, p.246).

La coopération optimise les objectifs de deux entreprises complémentaires mieux que chacune ne pourrait le faire en dehors de la relation (GAFFARD J.L., 1990, p.410)<sup>454</sup>. Elle autorise que chaque partenaire ait son objectif propre (mais compatible avec celui de l'autre), et qu'un certain degré d'autonomie soit abandonné en faveur d'une réussite mutuelle. Elle ne peut alors prendre place que si les deux parties le souhaitent. RICHARDSON G.B., (1972, p.886)<sup>455</sup> considère, en effet, qu'un accord est coopératif dès lors que ses cocontractants acceptent un certain degré d'obligation et donnent donc un certain degré d'assurance sur leur conduite future. Dans ce même sens, BUCLEY P.J. et CASSON M., (1988, p.20)<sup>456</sup> assimilent la coopération à une volonté mutuelle de mettre en place des normes relationnelles. C'est-à-dire que le comportement attendu est basé sur l'attente d'intérêts mutuels et pensé pour améliorer le bien être de l'ensemble de la relation à long terme, par opposition aux normes transactionnelles, consistant en des interactions individualistes ou compétitives entre les partenaires de l'échange (PARROD N. et al., 2007, p.138)<sup>457</sup>.

---

<sup>448</sup> OLIVER C. (1990): « Determinants of inter Organisational Relationships: Integration and Future Directions », *Academy of Management Review*, Vol.15, n°2, pp.241-265.

<sup>449</sup> DONADA C. (1997) : « Fournisseurs pour déjouer les pièges du partenariat », *Revue Française de Gestion*, n°114, pp.94-105.

<sup>450</sup> HEIDE J.B. (1994): « Inter-organisational Gouvernance in marketing Channels », *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.71-85.

<sup>451</sup> DABHOLKAR P. et BAGOZZI R. (2002): « An attitudinal Model of Technology based self-service: Moderating effects of consumer traits and situational factors », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.30, n°3, pp.184-201.

<sup>452</sup> DABHOLKAR P.A., JOHNSTON W.J. et CATHEY A.S. (1995): « The Dynamics of long term Business to Business Exchange Relationships », *Journal Of The academy of Marketing Science*, Vol.22, n°2, pp.130-145.

<sup>453</sup> JASPER F. et VAN DEN ENDE J. (2006): « The organizational form of vertical relationships: dimensions of integration », *Industrial Marketing Management*, vol.35, pp.819-828.

<sup>454</sup> GAFFARD J.L. (1990) : *Economie industrielle et de l'innovation*, DALLOZ, 1990.

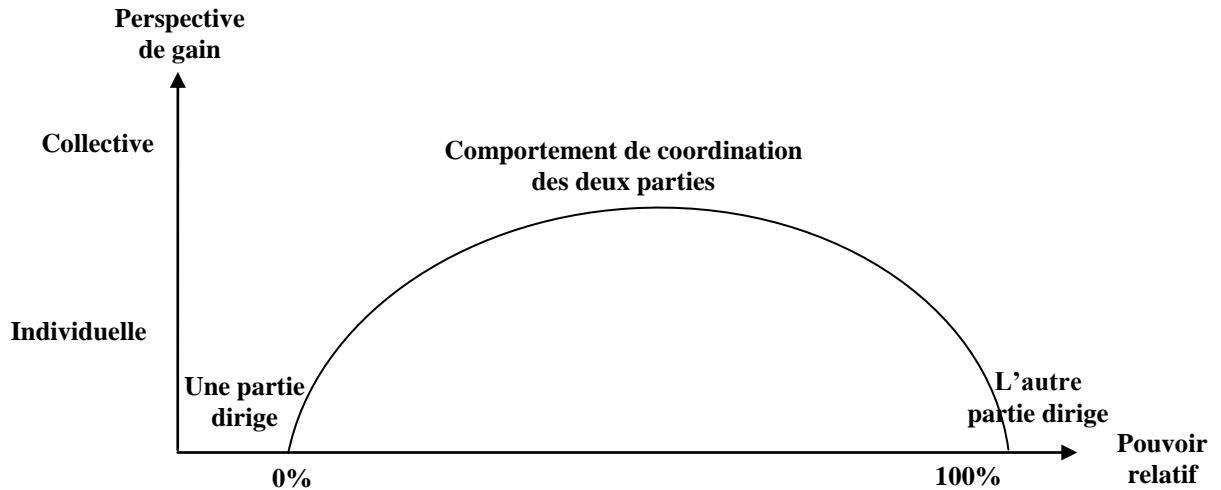
<sup>455</sup> RICHARDSON G.B. (1972): « The Organization of industry », *The Economic Journal*, vol.82, pp.883-896.

<sup>456</sup> BUCLEY P.J. ET CASSON M. (1988): « A theory of cooperation in international business », *Management International Review*, pp.19-38.

<sup>457</sup> PARROD N., THIERRY C., FRAGIER H. et CAVAILLE J.B. (2007): « Cooperative subcontracting relationship within a project supply chain: a simulation approach », *Simulation Modelling practice and theory*, n°15, pp.137-152.

Le graphique de DABHOLKAR P.A. et al., (1994, p.168)<sup>458</sup> représente les comportements de coopération ou « *coordination* » en fonction des perspectives de gain et du pouvoir relatif. La coopération est alors un continuum qui évolue entre les extrêmes respectifs de dominations du sous-traitant et du donneur d'ordre.

Graphique n°20: « The impact of relative power on negotiation behavior »



Source : DABHOLKAR P.A. et al., (1994, p.168)<sup>459</sup>

La coopération ou la dépendance croisée est alors un continuum borné par les dépendances unilatérales respectives de chacune des parties. Chaque partie essaye de tirer la relation à son avantage, ce qui fait fluctuer la coopération. Cette situation vise des relations de coopération informelles au niveau desquelles le jeu de coopération évolue de façon spontanée. Selon SMITH K.G. et al., (1995, p.10)<sup>460</sup>, la coopération informelle est déterminée par des arrangements adaptables entre les deux parties. Contrairement à la coopération formelle, qui est déterminée par des obligations contractuelles (GRANDORI A., 1997, p.901)<sup>461</sup>.

La coopération est généralement considérée comme informelle dans la littérature. En effet, la formalisation intervient après le développement d'une coopération informelle. Il s'agit d'une concrétisation contractuelle ou une formalisation de la coopération. Selon GRANDORI A., (1997, p.901), la coopération formelle est inutile tant que le nombre

<sup>458</sup> DABHOLKAR P.A. et DAYLE I.T. (1994): « Does Customer Satisfaction Predict Postpurchase Intentions? », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol.7, pp.161-171.

<sup>459</sup> DABHOLKAR P.A. et DAYLE I.T. (1994): « Does Customer Satisfaction Predict Postpurchase Intentions? », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol.7, pp.161-171.

<sup>460</sup> SMITH K.G., CARROLL S.J. et ASHFORD S.J. (1995): « Intra and Inter-organisational Cooperation: Toward a Research Agenda », *Academy of Management journal*, Vol.38, n°1, pp.7-23.

<sup>461</sup> GRANDORI A. (1997): « An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes », *Organization Studies*, Vol.18, n°6, pp.897-925.

d'intervenants est limité, puisque les intérêts des entreprises sont compatibles et les actions coopératives sont préférées par les parties de la dyade relationnelle.

Qu'elle soit formelle ou informelle, la coopération est appréhendée de par une approche relationnelle (NARUS J.A. et ANDERSON J.C., 1995, p.76)<sup>462</sup>. En effet, elle crée des liens entre les deux parties d'une relation, ce qui les inscrit dans le cadre d'une relation durable. La coopération en tant qu'investissement souhaité et bilatéral dans la relation pour le bien être des deux parties (BOZZO C., 2000, p.53)<sup>463</sup> sous-entend naturellement que les deux partenaires soient tournés vers l'avenir et laissent le temps à la relation de se développer. La coopération est alors une variable dynamique qui apparaît et se développe dans le temps. CZEPIEL J.A., (1990, p.15)<sup>464</sup> définit la relation de la manière suivante : « *Une relation est une reconnaissance mutuelle d'un statut spécial entre partenaires d'échange* ». En revanche selon BENAMOR H., (2000, p.125)<sup>465</sup>, « *la relation est une somme de transactions a condition que chacune d'elles soit perçue par rapport a son histoire et à son futur anticipé. Cet échange relationnel ne peut être reconnu et ressenti que par les parties de la relation* ». Une relation doit donc avant tout être voulue par ses parties. Elle ne se limite pas à un simple résultat économique ou des caractéristiques de la relation (confiance dégagée et engagement prédisposé) et comportementaux (comportement de coopération, propension à rester, ou à quitter ... etc.) (ERNEZ B., 2009, p.23)<sup>466</sup>.

## 1.2. Rôle de l'innovation dans le développement de la dépendance croisée :

Dans un environnement concurrentiel, au début de la relation, le client ne manifeste pas de dépendance vis-à-vis de son prestataire. Il préfère contrôler le sous-traitant et ne pas coopérer tant qu'il n'a pas évalué le degré de confiance qu'il est prêt à lui offrir.

En contre partie, le prestataire est généralement dépendant du client (COLOVIC A., 2008, p.49)<sup>467</sup>. Comme nous l'avons présenté dans la première section de ce chapitre, il s'agit d'une dépendance relative au pouvoir du donneur d'ordres inhérente à sa position de

---

<sup>462</sup> NARUS J.A. et ANDERSON J.C. (1995): « Capturing the Value of Supplementary Services », *Harvard Business Review*, Janvier-février, pp.75-83.

<sup>463</sup> BOZZO C. (2000) : *Modélisation du comportement d'achat en milieu industriel : fidélité, rétention, Inertie*, Thèse en sciences de gestion, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, Institut d'Administration des Entreprises, 2000.

<sup>464</sup> CZEPIEL J.A. (1990): « Service encounters and service relationships: Implication for research», *Journal of Business Research*, Vol. 20, pp.13-21, 1990.

<sup>465</sup> BENAMOR H. (2000) : *Confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle dans la relation client entreprise de services*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paris XI Dauphine, 2000.

<sup>466</sup> ERNEZ B. (2009) : *La valeur de la relation et ses changements dans la relation de fidélité entre fournisseur et client industriel*, Thèse en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, décembre 2009.

<sup>467</sup> COLOVIC A. (2008) : « La grande transformation des PME Japonaises : Le rôle central des compétences », *Revue Française de Gestion*, n°182, pp.45-61.

décideur, mais également une dépendance désirée par le sous-traitant parce qu'elle facilite son entrée dans l'industrie, sécurise son étape de démarrage en réduisant les barrières à l'entrée, lui permet de se forger une bonne réputation et ainsi trouver plus facilement le financement de son développement mais également d'afficher une notoriété moins élevée et un prix plus compétitif qui lui permet d'accéder au marché international (REJEB N. et GHORBEL A., 2004, p.9)<sup>468</sup>. Nous pouvons déduire alors, que le début de la relation est généralement caractérisé par une dépendance asymétrique ou unilatérale. Le prestataire subit, exécute les exigences du donneur d'ordres.

Au début de la relation, le pouvoir de négociation des clients est très élevé par rapport au prestataire choisi. Alors, le client clairvoyant essaye de se protéger contre une éventuelle insatisfaction en faisant supporter au prestataire, grâce à des clauses rédigées dans le contrat, les coûts relatifs aux risques de non réalisation des termes de la transaction (risques de non respect des délais, du minimum de qualité requis ainsi que les risques de dépassement des coûts prévus...). L'exécutant exprime alors, une forte dépendance vis à vis de son donneur d'ordres, il essaye de le satisfaire même si cela l'engage à supporter des risques.

Avec la satisfaction et la fréquence de renouvellement de contrat dans le temps, le donneur d'ordre développe des habitudes avec son prestataire qui sont difficilement reconductibles avec d'autres entreprises (GOSSE B. et al., 2002, p.121)<sup>469</sup>; un certain degré de dépendance des clients vis-à-vis du prestataire se développe. La relation asymétrique est désormais une relation de dépendance croisée. GOSSE B. et al., (2002, p.122) évoquent la notion de « *reliance* » qui signifie à la fois une notion de confiance et de dépendance.

Cette dépendance est de plus en plus élevée, en fonction du différentiel de ressources, de compétences et d'activités entre les parties. Les cascades d'externalisation, la concentration sur le cœur du métier ainsi que l'apprentissage du sous-traitant augmentent la rente informationnelle du sous-traitant et entraînent alors inévitablement une dépendance des clients. L'innovation augmente le différentiel de ressources, de compétences, d'informations et d'activités en faveur du sous-traitant. Elle augmente ainsi son pouvoir de négociation et diminue, en contre partie, la domination des donneurs d'ordre. La relation devient plus équilibrée. Elle met en jeu un partage des risques liés à l'activité et de la rente

---

<sup>468</sup> REJEB N. et GHORBEL A. (2004) : L'impact de la nouvelle relation de sous-traitance sur la performance des sous-traitants : application au cas des industries mécaniques et électriques en Tunisie, 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS Normandie, Vallée de Seine, 2, 3, 4 juin 2004.

<sup>469</sup> GOSSE B, SARGIS-ROUSSEL C. et PRIMONT P.A (2002) : « Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.5, n°1, mars, pp.101-128.



plus équitables. Les glissements en terme de dépendance se font relativement aux pratiques organisationnelles coopératives mises en place par la relation et favorisés par l'innovation.

### **1.3. La coopération en termes de pratiques organisationnelles :**

Le souci de présenter une fine analyse du jeu coopératif, nous pousse à présenter une définition de la coopération à travers ses différents déterminants organisationnels. Il s'agit de l'ensemble des pratiques coopératives qui caractérisent les différents continuums de la coopération et dont l'action de l'innovation justifie les glissements de dépendance.

A ce sujet, nous nous sommes heurté à une complexité littéraire dûe au fait qu'il n'existe pas de composantes universelles déterminantes de la coopération, chaque auteur détermine la coopération d'une manière propre et personnelle. A cet effet, BLANCHOT F., (1998, p.18)<sup>470</sup>, affirme que « *l'absence des frontières bien établies des modes hybrides (accords de coopération, alliance ou partenariat) se manifeste, pour le moins, par la diversité des dimensions retenues pour caractériser la nature des accords qu'ils englobent* ». Il montre d'après un passage en revue d'une vingtaine de travaux sur le thème de la coopération, l'absence d'homogénéité des définitions proposées qui apparaissent à géométrie variable et, parfois même, relativement imprécises.

Nous avons pu constater cette hétérogénéité par l'extraction d'une multitude de définitions, toutes différentes et faisant référence à des compositions différentes de ce type relationnel. Le tableau suivant synthétise les différentes dimensions organisationnelles utilisées dans l'évaluation du jeu coopératif :

---

<sup>470</sup> BLANCHOT F. (1998) : « Les accords inter firmes et concepts associés : Une grille de lecture en terme d'interprétation organisationnelle », pp.1-27.

**Tableau n°22 : Récapitulatif des dimensions organisationnelles utilisées dans l'évaluation de l'intensité du jeu de coopération**

JASPER F. et VAN DEN ENDE J., (2006, p.821) <sup>471</sup>	Se basent sur deux déterminants : « <i>une intégration progressive, une plus grande réalisation d'actions jointes dans le temps et échanges de compétences</i> »
WOO K.S. et ENNEW C.T., (2004, p.1269) <sup>472</sup>	Indiquent d'un manque de l'absence d'adaptations et d'investissements spécifiques entre les parties sont révélateur de l'absence de coopération. Les deux parties sont reliées par des transactions et non une relation.
BLANCHOT F., (1998, p.8-9) <sup>473</sup>	Caractérise la coopération uniquement par l'existence d'action jointe et de tâche commune et détermine en fonction des combinaisons de ces deux variables, trois cas de figure <sup>474</sup> .
CANNON J.P., (1992) <sup>475</sup>	Identifie 3 dimensions : « <i>obligations formelles d'affaires ; adaptation entre les partenaires ; lien personnels</i> » en d'autres termes ces dimensions signifient respectivement : le degré d'interconnexion entre les parties, les investissements spécifiques réalisés, et le degré d'implication des parties dans la relation.
MOHR J.J et NEVIN J.R., (1990, p.38) <sup>476</sup>	L'auteur relève trois dimensions progressives dans l'évaluation du jeu de coopération : « <i>Plus les parties réalisent des actions jointent plus elles échangent des compétences et plus l'activité suppose des investissements spécifiques</i> ».
REVE T. et STERN L.W., (1986, p.78) <sup>477</sup>	Se basent sur « <i>le nombre d'actions jointes entre les deux parties</i> » pour évaluer l'intensité de la coopération.

Source : notre recherche

<sup>471</sup> JASPER F. et VAN DEN ENDE J. (2006): « The organizational form of vertical relationships: dimensions of integration », *Industrial Marketing Management*, vol.35, pp.819-828.

<sup>472</sup> WOO K.S. et ENNEW C.T. (2004): « B to B relationship quality », *European Journal of Marketing*, vol.38, (9/10), pp.1252-1271.

<sup>473</sup> BLANCHOT F. (1998) : « Les accords inter firmes et concepts associés : Une grille de lecture en terme d'interprétation organisationnelle », pp. 1-27.

<sup>474</sup> (1) tâche en commun et pas d'action jointe ; (2) action jointe et tâche en commun ; (3) pas de tâche en commun et existence d'action jointe.

<sup>475</sup> CANNON J.P. (1992): *A taxonomy of buyer-supplier relationships in business markets*, thèse en sciences de gestion, University Of North Carolina, Chapel Hill.

<sup>476</sup> MOHR J.J. et NEVIN J.R. (1990): « Communication strategies in marketing Channels : A theoretical perspective », *Journal of Marketing*, vol.54, n°4, pp.36-45.

<sup>477</sup> REVE T. et STERN L.W. (1986): « The Relationship between Interorganizational Form, Transaction Climate, and Economic Performance », pp.75-102, Dans: *Vertical Interfirm Dyads. 21 Marketing Channels: Relationships and Performance*, L. P. S. K. Reddy. Lexington, MA, Lexington Books.

Les déterminants : action jointe et tâches communes, échange de compétences, investissement spécifiques, partage des risques et résolution des conflits, sont les principales composantes de la coopération que nous retrouvons fréquemment dans la littérature<sup>478</sup>. Les auteurs se basent généralement sur un ou sur une combinaison de ces déterminants pour identifier les comportements coopératifs.

Plusieurs auteurs reconnaissent un certain degré de la coopération à travers la nature du contrat reliant les deux parties telle que MERCADAL B. et JANIN P., (1974, p.13-14)<sup>479</sup> qui précisent que les accords de coopération sont « *des contrats ayant pour objet la mise en œuvre d'actions concertées qui tendent à l'accomplissement de tâches déterminées relevant des différentes fonctions que suppose l'exploitation d'une entreprise* » ; et HERGERT M. et MORRIS D., (1988, p.100)<sup>480</sup> qui précisent que « *les accords de coopération se situent entre les contrats ponctuels et la fusion, portent sur un projet dont les responsabilités en matière de gestion sont partagées et comportent des prises de décision partagées* ». Ils ajoutent que « *les parties contribuent de façon continue au projet et maintiennent un dialogue continu sur les ressources nécessaires, leur mode d'allocation, les contributions de chacun et la façon dont seront partagés les coûts* ».

DUBISSON M., (1989, p.16)<sup>481</sup> associe au concept de coopération « *l'existence d'un objectif commun qui peut être de court, moyen ou long terme et la décision des partenaires de l'atteindre ensemble ainsi que l'adoption d'une organisation spécifique qui se traduit par la mise en place d'une structure collégiale au sein de laquelle les parties se concerteront, notamment pour prendre toutes les décisions nécessaires à la mise en œuvre de leur contrat* ».

Dans cette recherche nous avons choisi de se baser sur les déterminants : actions jointes et tâches communes, échange de compétences, investissements spécifiques, partage des risques et résolution des conflits pour déterminer les comportements coopératifs.

### **1.3.1. Action jointe et tâches en commun:**

Il s'agit de la pratique coopérative la plus utilisée dans la littérature parce qu'elle tient de la définition même de la coopération. En effet, le terme coopération provient du latin 'cooperatio' et fait référence à l'action de travailler conjointement avec quelqu'un. Le

---

<sup>478</sup> D'autres facteurs non cités par notre recherche peuvent exister dans la littérature. Les variables cités ci dessus sont uniquement celles qui sont les plus fréquemment utilisées dans la littérature et sur lesquelles se base notre recherche.

<sup>479</sup> MERCADAL B. et JANIN P. (1974) : *Les contrats de coopération inter-entreprise*, Francis Lefebvre.

<sup>480</sup> HERGERT M. ET MORRIS D. (1988): « Trends in international collaborative agreements », pp.99-110, dans: *Cooperative Strategies in International Business*, Contractor F.J et Lorange P., Lexington Books, TORONTO, pp.1-513.

<sup>481</sup> DUBISSON M. (1989) : *Les accords de coopération dans le commerce international*, LAMY, PARIS.

degré de coopération traduit alors le niveau de participation conjointe des firmes à la réalisation d'une activité. Il y a action jointe dès lors que les firmes participent d'une façon ou d'une autre à la réalisation d'une activité ou projet. Il y a exécution de tâche en commun : lorsque les tâches à réaliser sont confiées à une équipe commune. La relation est considérée comme coopérative dès lors que les deux parties participent conjointement à la réalisation d'une même fonction dans le cadre d'une équipe commune.

### 1.3.2. Echange de compétences :

La coopération fait également référence à un échange de compétences entre les deux parties de la relation. En effet, l'un des critères importants du choix d'un prestataire c'est la complémentarité entre les deux parties (PARROD N. et al., 2007, p.139)<sup>482</sup>. Le donneur d'ordres fait appel à un prestataire qui est capable de lui fournir une valeur ajoutée. Cette valeur ajoutée peut se traduire par une expérience, des compétences ou des connaissances spécifiques non existantes chez le donneur d'ordres, un gain en coût ou en temps... (NARUS J.A. et al., 1990, p.48)<sup>483</sup>. La réalisation d'actions jointes ou de tâches en commun nécessitent une concertation entre les équipes de travail ce qui implique un transfert de compétence réciproque entre les deux parties de la relation. Le prestataire peut transmettre un savoir faire ou une compétence particulière au client mais aussi celui ci peut transférer un savoir faire spécifique à son prestataire nécessaire pour la réalisation d'une tâche précise. L'apprentissage constitue dès lors un réel objectif du développement de la coopération interorganisationnelle (POISSONNIER H., 2010, p.123)<sup>484</sup>.

Dans une relation coopérative, le sous-traitant est sollicité pour participer de manière active à la conception du produit et de ses composants (coopération de conception) ou pour définir les méthodes de fabrication (coopération de production). Dans ce cas, le cahier des charges sur lequel le sous-traitant se base pour lancer la production est rédigé par les deux parties de la transaction (TREGAN J.M., 2006, 281-282)<sup>485</sup>. Le sous-traitant joue le rôle d'expert en production et conseille le concepteur (donneur d'ordres) dans la mise au point d'un nouveau produit ou l'amélioration d'une technique ou procès.

---

<sup>482</sup> PARROD N., THIERRY C., FRAGIER H. et CAVAILLE J.B. (2007): « Cooperative subcontracting relationship within a project supply chain: a simulation approach », *Simulation Modelling Practice and Theory*, n°15, pp.137-152.

<sup>483</sup> NARUS J.A. et ANDERSON J.C. (1990): « A model of Distributor Firm and Manufacturer Firm: Working Partnership », *Journal Of Marketing*, vol.54, janvier, pp.42-58.

<sup>484</sup> POISSONNIER H. (2010): « Globalisation des achats et contrôle inter-organisationnel dans la filière THD française », *Revue Française de Gestion*, n°201, pp.121-139.

<sup>485</sup> TREGAN J.M. (2006) : *Stratégie concurrentielle du donneur d'ordres et mode de relation avec ses sous-traitants, les petites entreprises marseillaises de l'habillement*, thèse de doctorat en science de gestion, Université de la Méditerranée-Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, 22 septembre 2006.

Pour GARRETTE B. et DUSSAUGE P., (1995, p.29)<sup>486</sup> ce sont ces éléments qui permettent de repérer une relation de coopération. Au moment de la conception, le savoir "industriel" mêlé au savoir des concepteurs et designers permet l'innovation dans des produits nécessitant un temps d'assemblage court en réduisant le nombre de sous-ensembles entrant dans la composition du produit fini.

### **1.3.3. Partage des risques et résolution des conflits :**

L'un des aspects importants des relations inter entreprises est le partage des risques liés au processus de production. L'un des déterminants des relations coopératives est que les deux parties se partagent les risques liés au processus de production. Ces risques varient d'une relation à une autre et d'une transaction à une autre, en fonction des activités confiées et des produits ou services objet de la relation.

Nous pouvons relever principalement deux types de risques rencontrés couramment par les industriels : Risque de non réalisation de l'accord et risque de non rentabilisation des investissements (TREGAN J.M., 2006, p.141).

- **Partage des risques de non réalisation de l'accord :**

Il s'agit des pertes causées lorsque le produit de la prestation ne respecte pas les exigences convenues initialement. On peut classer ces risques en deux grandes catégories : Les risques relatifs au non respect des délais négociés et les risques de défaut au niveau de la qualité. Lorsque les deux parties coopèrent ces risques sont supportés par les deux parties même s'ils incombent généralement à la charge du sous-traitant. Dans le cadre de relation coopérative les conflits mineurs générés suite au retards ou défauts passagers sont résolus à l'amiable en interne entre les deux parties coopérantes.

- **Partage des risques de non rentabilisation des investissements :**

L'amélioration d'une technique de production susceptible de minimiser les coûts, améliorer la qualité ou diminuer les délais de fabrication, exige que le sous-traitant s'engage sur un programme d'investissement technologique, de recherches et de compétences. Si ces investissements sont spécifiques, ils seront effectifs à condition que les risques qu'ils impliquent soient partagés entre les parties. Le donneur d'ordres s'engage à donner suffisamment de commandes pour amortir l'équipement. Il adopte une logique

---

<sup>486</sup> GARRETTE B. et DUSSAUGE P. (1995) : *Les stratégies d'alliance*, Les Editions d'Organisation.

d'anticipation de la demande plutôt que de réaction. Dans le cadre instable de l'innovation, anticiper sur la demande peut être très risqué (TREGAN J.M., 2006, p.48)<sup>487</sup>.

Le partage des risques de non rentabilisation des investissements peut également être relatif au partage du coût de l'investissement entre les deux parties. Ce partage des coûts s'effectue par un achat commun ou par un partage du profit. Le donneur d'ordres laisse une marge bénéficiaire significative au sous-traitant. Le partage des risques de non rentabilisation de l'investissement de production peut être déterminé en se basant sur le prix de la transaction. En effet, dans l'approche contractuelle d'AOKI M., (1988)<sup>488</sup>:

$$p = b - \alpha (c-b) \quad \text{avec } 0 \leq \alpha \leq 1 ;$$

$\alpha (c-b)$  mesure donc la valeur de la participation ou le degré de partage des risques. Les deux parties de la relation peuvent également coopérer lorsque le sous-traitant accorde au donneur d'ordres un prix proche de son prix de revient. C'est le cas, pour les produits attractifs sensés faire profiter d'économies d'envergure (TREGAN J.M., 2006, p.139)<sup>489</sup>. Ce peut être le cas aussi, lorsque le donneur d'ordres connaît quelques difficultés. Le sous-traitant accepte de satisfaire de telles sollicitations lorsqu'il pense récupérer une marge bénéficiaire sur des productions futures. Dans une relation de coopération, le partage équitable des risques et du profit ne se fait donc pas toujours au niveau de chaque transaction mais au niveau de l'ensemble des accords conclus sur le moyen terme.

#### 1.3.4. Investissement spécifique :

PEZET A., (2005, p.9)<sup>490</sup> définit l'investissement comme des « dépenses dont la contrepartie est la création ou l'acquisition d'éléments d'actif destinés à servir de façon durable à l'activité de l'entreprise ». Ces dépenses dépassent largement le périmètre des actifs physiques pour contenir également les actifs intangibles (PEZET A., 2005, p.9).

La relation organisée entre les acteurs suppose l'instauration de procédures et de processus et peut donc être considérée comme étant elle même un actif spécifique à disposition de deux acteurs. WILLIAMSON O.E., (1975) présente la spécificité de la relation selon une analyse de la spécificité de cinq catégories d'actifs (physiques, localisés, de ressources humaines, dédiés et incorporels) et de la spécificité de l'organisation relative à l'interaction

---

<sup>487</sup> TREGAN J.M. (2006) : *Stratégie concurrentielle du donneur d'ordres et mode de relation avec ses sous-traitants, les petites entreprises marseillaises de l'habillement*, thèse de doctorat en science de gestion, Université de la Méditerranée-Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, 22 septembre 2006.

<sup>488</sup> AOKI M. (1988): *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

<sup>489</sup> TREGAN J.M. (2006) : *Stratégie concurrentielle du donneur d'ordres et mode de relation avec ses sous-traitants, les petites entreprises marseillaises de l'habillement*, thèse de doctorat en science de gestion, Université de la Méditerranée-Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, 22 septembre 2006.

<sup>490</sup> PEZET A. (2005): « Les procédures d'investissement ou la construction du manager responsable et créateur de valeur » manuscrit auteur, pp.1-19, dans : *Comptabilité et connaissance, France*, PARIS.

entre les parties de la relation. La spécificité de l'organisation est véhiculée par les effets d'apprentissage établis entre les acteurs. Ces « investissements spécifiques » consistent généralement à acheter certains types de produits ou à mettre en place des processus ou des procédures particulières difficilement transférables aux autres relations.

La relation coopérative apparaît, ainsi, comme un investissement et s'apparente à un actif « co-spécialisé » (TEECE D.J., 1988, p.48)<sup>491</sup>. Les deux parties ont, en effet, besoin, pour que la coopération soit effective et porte ses fruits, de réaliser un certain nombre d'investissements dans la relation qu'elles n'auraient pas effectuées avec un partenaire classique (LEONIDOU C.L. et al., 2008, p.95)<sup>492</sup>.

Dès lors, à court terme, la mise en place d'une coopération suppose des investissements spécifiques qui rendent le coût de changement de partenaire trop important pour pouvoir se défaire librement de l'autre entreprise. Si les deux parties jouent le jeu honnêtement, et réalisent ces investissements dans des proportions similaires, cette perte d'autonomie bilatérale ne portera pas à conséquences. En revanche, si l'une d'elle abandonne une part de son autonomie pour le bon fonctionnement de la coopération dans une proportion plus grande que l'autre partie, elle risque de s'enfermer dans un système de dépendance unilatérale.

La coopération et la dépendance non partagée étant les deux extrêmes d'un même continuum, il est important de ne pas glisser d'un système à l'autre (DONADA C. et GARETTE B., 1996, p.9)<sup>493</sup>.

#### **1.4. L'innovation levier des pratiques organisationnelles de la coopération :**

Au cours de notre analyse du jeu de coopération nous avons déduit que ce jeu s'effectue selon un continuum qui échelonne la coopération de faible à élevée (maximale ou partenariale) en fonction du pouvoir relatif des parties. Ces continums caractérisent une panoplie de relations hybrides.

Les cas de coopération parfaite sont ceux où le sous-traitant, outre les opérations basiques de production, améliore les prototypes pour une mise en production plus efficace et participe ainsi à la conception des produits. La relation se caractérise par la concertation,

---

<sup>491</sup> TEECE D.J. (1988): « Capturing Value from Technological Innovation: Integration, Strategic Partnering, and Licensing Decisions », *Interfaces*, vol.18, n°3, May-June, pp.46-62.

<sup>492</sup> LEONIDOU C.L., TALIAS, M.A., LEONIDOU C.N. (2008): « Exercised power as a driver of trust and commitment in cross – border industrial buyer seller relationships », *Industrial Marketing Management*, 37, pp.92-103.

<sup>493</sup> DONADA C. et GARRETTE B. (1996) : « Quelles stratégies pour les fournisseurs partenaires ? », 5<sup>ème</sup> Conférence internationale de management stratégique, Lille, mai 1996.

l'échange de compétence, un partage équitable des risques liés à l'activité sous-traitée et des investissements spécifiques mis en œuvre dans le cadre de la relation partenariale.

Le développement du jeu de coopératif s'explique de par le lien de l'innovation avec ces différentes pratiques organisationnelles coopératives :

**- L'innovation nécessite la réalisation d'actions jointes et tâches communes :** Dans notre approche processuelle de l'innovation, les différents processus ou fonctions inhérentes au produit final doivent s'interférer les unes aux autres se coordonner et s'inscrivent dans l'approche d'innovation. La conception, la production et la distribution doivent se faire dans un processus cohérent qui justifie la complémentarité entre l'innovation du produit et du process<sup>494</sup>.

Les deux parties prévoient, alors, des réunions d'informations pour pouvoir négocier l'exécution (KRAFT K., 1990, p.1030)<sup>495</sup> ; (MARTINEZ-ROSS E., 2000, p.225)<sup>496</sup>. Les fonctions de création et de production nécessitent une certaine dynamique et ajustements qui poussent les deux parties à réaliser ces actions ensemble. Plusieurs tâches se font par la réalisation d'équipes formées par les membres des deux entreprises donneuse d'ordre et sous-traitante.

**- L'innovation nécessite un échange de compétence plus intense :** L'innovation en tant que processus nécessite un échange d'informations entre le distributeur, le concepteur et le réalisateur. Les effets d'apprentissage créés dans le cadre de l'orientation innovation font évoluer la coopération. Ces phénomènes sont de plus en plus intenses dans le temps au rythme de l'innovation. Plus l'activité nécessite des compétences spécifiques, plus le transfert et l'échange de compétences est élevé. L'échange de compétences véhicule les effets d'apprentissage qui nourrissent l'innovation (JIMENEZ D.J., 2011, p.408)<sup>497</sup>. Ces apprentissages mutuels réalisés par les deux parties au fur et à mesure du processus de coopération constituent par eux-mêmes des investissements spécifiques dans le cadre d'une autre relation mais gage d'une plus forte productivité de la relation concernée.

**-L'innovation implique un partage des risques et des mécanismes de résolution de conflits relationnels :** Plus le sous-traitant innove, plus il augmente son pouvoir de

---

<sup>494</sup> KRAFT K., (1990, p.1030) affirme que l'innovation de produit est positivement liée à l'innovation de process. Les résultats dégagés par les travaux de BRALET et al. (1998), stipulent que dans deux cas sur trois, le changement de produit s'accompagne d'un changement de procédé. MARTINEZ-ROSS E. (2000) s'intéresse au lien inverse.

<sup>495</sup> KRAFT K. (1990): « Are product- and process-innovations independent of each other? », *Applied Economics*, n°22, pp.1029-1038.

<sup>496</sup> MARTINEZ-ROSS E. (2000): « Explaining the decisions to carry out product and process innovation: the Spanish case », *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 10, n°2, pp.223-242, 2000.

<sup>497</sup> JIMENEZ D.J., SANZ-VALLE R. (2011): « Innovation, organizational learning, and performance », *Journal of Business Research*, Vol.64, pp.408-417.



négociation, plus la domination du donneur d'ordres diminue et la propension de risque  $\alpha(c-b)$  s'ajuste. La valeur de  $\alpha$  augmente de 0 vers 1. D'un autre côté, plus le donneur d'ordres supporte les risques avec le sous-traitant, plus ce dernier est incité à innover (AOKI M., 1988)<sup>498</sup>.

Dans une relation coopérative, le sous-traitant met tout en œuvre pour pouvoir assurer les délais de fabrication exigés par le donneur d'ordre. Dans une orientation innovation, le donneur d'ordres a besoin de se concentrer davantage sur le cœur du métier en déléguant la production à un partenaire coopératif capable de répondre rapidement aux fluctuations de la demande liée à l'incertitude de l'innovation.

Le sous-traitant coopératif ajuste la quantité de travail de son processus de production en fonction des variations du niveau de la commande du client coopératif. Ce dernier est souvent prioritaire sur d'autres clients jugés opportunistes parce qu'ils ne s'engagent pas sur la durée et tentent de s'accaparer la totalité du profit généré. Le sous-traitant interrompt la production en cours des clients « opportunistes », et lance la production commandée par son client coopératif (TREGAN J.M., 2004, p.7)<sup>499</sup>.

**-L'innovation s'accompagne d'investissements spécifiques :** Avec le temps, les clients sont de plus en plus exigeants et attendent du prestataire une plus grande capacité d'innovation et de propositions, ce qui suppose d'accepter de financer, au moins partiellement, les investissements de développement, non pas directement mais à travers la négociation tarifaire (QUELIN B., 2007, p.124)<sup>500</sup>. D'où, la nature de la relation tend à s'inscrire dans un cadre de coopération entre les deux parties de la relation.

D'après l'étude effectuée par D'AMOURS S., POULIN D. et ALLARET F., (1999)<sup>501</sup> les clients accordent à leurs sous-traitants des supports financiers, des supports d'ingénierie, des garanties d'achat et des supports pour la mise en marché de nouveaux produits. Ils interviennent aussi dans l'organisation des services et des ateliers de leurs sous-traitants en vue d'accroître la qualité de leurs produits ainsi que l'efficacité de leurs modes de fonctionnement.

---

<sup>498</sup> AOKI M. (1988): *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

<sup>499</sup> TREGAN J.M. (2004) : « Facteurs déterminants des modes de relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants dans l'habillement Marseillais », Juin 2004.

<sup>500</sup> QUELIN B. (2007) : « L'externalisation: de l'opérationnel au stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.113-128.

<sup>501</sup> D'AMOUR S., POULIN D. et ALLARET F. (1999) : « Les Relations Donneurs d'Ordres Sous-Traitants dans l'Industrie Aérospatiale au Québec : Une Etude Exploratoire », Conférence sur l'Innovation des Systèmes de la Recherche en Réseaux, 1999.

Toujours en puisant le fondement de notre recherche au modèle Japonais AOKI M., (1988)<sup>502</sup>, l'importance des relations industrielles contractuelles dans le système de production au Japon, traduit l'existence d'un avantage intrinsèque sur une intégration plus complète (à l'américaine par exemple). « *Cet avantage tient, d'abord, à l'efficacité informationnelle des relations de coordination opérationnelle entre la firme principale et ses sous-traitants, auxquelles s'applique très souvent le système « Kanban »* » (GAFFARD J.L., 1990 p.407)<sup>503</sup> ; cet avantage tient également à l'efficacité productive de relations où chacun a intérêt à les maintenir sur le long terme. Ces relations relèvent, en effet, de l'association quasi-permanente et sont largement, assimilables aux relations qui existent entre la firme et ses employés quasi-permanents. Elles favorisent un apprentissage créateur de ressources spécifiques, qui est au cœur du schéma d'incitations propre au processus d'innovation. Les firmes, parties prenantes dans un groupe de contractants industriels, sont engagées, réciproquement, les unes vis-à-vis des autres, à réaliser des investissements spécifiques en expertise, équipements et Recherche Développement, qui rend difficile sinon impossible, pour chacune d'elles, de trouver, ailleurs d'autres partenaires.

En l'occurrence, la spécificité du processus de production, celle des actifs physiques et surtout des ressources humaines, constitue la principale justification de la pérennité, voire de l'extension, d'une structuration de l'industrie en groupes de contractants à long terme. Cependant, selon l'approche transactionnelle, la spécificité des investissements peut faire apparaître des comportements opportunistes et justifie, donc, l'intégration verticale dans l'approche développée par AOKI M., (1988). La spécificité des investissements exprime la réalité d'un processus d'apprentissage qui justifie le maintien des relations contractuelles à long terme (JIMENEZ D.J., 2011, p.408)<sup>504</sup>. Une rupture de ces relations ferait perdre aux différentes parties l'essentiel du bénéfice d'apprentissage.

## **2. Partenariat : l'aboutissement d'une coopération optimale :**

Avec le démantèlement des accords multifibres, nous constatons dans l'industrie textile habillement, une multiplication des accords dits de partenariat vertical. Les relations traditionnelles de sous-traitance ont évolué pour devenir plus égalitaires, moins conflictuelles et plus coopératives (TREGAN J.M., 2006, p.14). L'hypothèse d'un accomplissement du jeu de coopération reste alors posée et implique un plus grand intérêt à

---

<sup>502</sup> AOKI M. (1988): *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

<sup>503</sup> GAFFARD J.L. (1990) : *Economie industrielle et de l'innovation*, DALLOZ.

<sup>504</sup> JIMENEZ D.J. et SANZ-VALLE R. (2011): « Innovation, organizational learning, and performance », *Journal of Business Research*, Vol.64, pp.408-417.

ces typologies ou pratiques relationnelles. En effet, la littérature sur la coopération, reflète une confusion entre la coopération et le partenariat ou que la coopération est assimilée au partenariat.

L'analyse du jeu coopératif indique qu'il existe un continuum de formes possibles de relations coopératives toutes plus ou moins partielles, selon le degré de participation de chacun dans l'exploitation des sources de profit (coût, délais, qualité) dont bénéficie le partenaire, donc selon le degré de concertation entre les acteurs (RAVIX J.L., 1996)<sup>505</sup>, degré du partage des risques et l'importance des investissements mis en œuvre. La coopération est partielle, parce qu'elle ne porte que très rarement sur la totalité des composantes du mode relationnel. Le mode relationnel réel, étant ambivalent, est difficile à saisir. A cet effet, notre analyse en terme de pouvoir relatif peut indiquer cinq situations qui rythment le cycle de vie de la relation en fonction du partage des risques et profits et selon le pouvoir des parties.

Lorsque  $0 < \alpha < 0,5$  la situation est plus favorable au donneur d'ordres; Lorsque  $\alpha = 0,5$  la relation est optimale ; lorsque  $0,5 < \alpha < 1$  la relation est favorable au sous-traitant. Dans ces trois cas de figure la relation est considérée comme coopérative  $0 < \alpha < 1$  (AOKI M., 1988). Les situations de dépendance unilatérale sont vérifiées pour  $\alpha = 0$  et  $\alpha = 1$  respectivement pour le sous-traitant et le donneur d'ordres.

Au niveau de la phase partenariale, l'optimalité se trouve dans une situation d'équilibre correspondante à  $\alpha = 0,5$  : les risques sont partagées de façon équitable entre les deux parties de la relation, la coopération est maximale, les deux parties sont interdépendantes, chacune réalise ses intérêts et motivations sans exercer ni subir de pression sur son partenaire. Il s'agit d'une relation partenariale équilibrée basée sur la confiance, l'engagement et la coopération optimale. Un plus grand approfondissement de l'analyse de cet équilibre permet de mieux cerner l'avènement de la relation innovante.

Dans les termes de CHANARON J.J., (1994, p.13)<sup>506</sup>, « *confiance, excellence et implication sont désormais les maîtres mots de la relation partenariale. Il ne s'agit plus de simples relations marchandes mais de relations de coopération, d'association fonctionnelle de la conception et de la production et d'une division du travail fondée sur les métiers* ». D'après DOUBLET J.M., (2006 p.8)<sup>507</sup>, « *le partenariat n'est pas un vulgaire contrat de sous-traitance où périodiquement le client essaie d'écraser les prix du fournisseur qui*

---

<sup>505</sup> RAVIX J.L. (1996) : *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Edition.

<sup>506</sup> CHANARON J.J. (1994) : « Constructeurs/fournisseurs: spécificités et dynamique d'évolution des modes relationnels », *Actes du GERPISA*, n°14.

<sup>507</sup> DOUBLET J.M. (2006) : « Le discours de l'externalisation », *Revue Française de Gestion*, n°161, pp.7-8.

pour sa part essaie d'accroître sa marge. Les relations clients-fournisseurs sont basées sur la confiance et l'engagement dans la durée. Ainsi se construit un véritable partenariat. »

## 2.1. Définition du partenariat :

Une synthèse des définitions les plus explicites rencontrées dans la littérature, est présentée dans le tableau suivant :

Tableau n°23 : les définitions du partenariat »

Auteurs	Antécédents			Définition
	T	E	K	
LAMBERT D.M., et al. (1996, p.36) <sup>508</sup>	✓	✓	✓	« Un partenariat est une relation d'affaires bâtie sur mesure qui repose sur <b>la confiance</b> mutuelle, l'ouverture, <b>le partage des risques</b> et des bénéfices, et dont l'objectif est de procurer un avantage concurrentiel résultant d'une meilleure performance d'affaires que ce qu'auraient pu obtenir individuellement les partenaires ».
DONADA C. et GARRETTE B., (1996, p.5) <sup>509</sup>	✓	✓	✓	« on parle de partenariat lorsqu'un client et un prestataire acceptent de <b>partager des risques</b> et des responsabilités pour concevoir et réaliser une fonction ou un sous-ensemble d'un produit complexe, en <b>coordonnant leurs compétences et leurs ressources</b> . C'est une véritable collaboration stratégique qui repose sur le partage, <b>la confiance et la dépendance mutuelle</b> . Les partenaires <b>coopèrent</b> pour augmenter leurs gains et accroître leurs avantages concurrentiels».
BARLOW J. et al., (1996, p.18) <sup>510</sup>	✓	✓	✓	« Le partenariat est un engagement imprécise qui couvre une variété d'arrangements à différents degrés d'intensité » « les <b>objectifs mutuels, la confiance, l'engagement</b> et l'entente avec le partenaire sont les principaux facteurs clés de succès du partenariat »
PACKHAM G. et al., (2003, p.328) <sup>511</sup>	✓	✓	✓	« La culture du partenariat ne peut pas être perçue en termes de technologie uniquement mais suppose également un investissement spécifique entre les deux entreprises pour partager un bénéfice à long terme »
DUFFY R.S., (2008, p.228) <sup>512</sup>	✓	✓	✓	« Le partenariat se définit comme une relation en cours entre deux sociétés impliquant un engagement de long terme et un partage mutuel d'informations et les risques et la récompense de la relation ».

Source : notre recherche

T : Confiance

E : Engagement

K : Coopération ou déterminants de la coopération

<sup>508</sup> LAMBERT D.M., EMMELHAINZ M.A. et GARDNER J.T. (1996): « Developing and Implementing Supply Chain Partnership», *The International Journal of Logistics Management*, Vol.7, n°2.

<sup>509</sup> DONADA C. et GARRETTE B. (1996) : « Quelles stratégies pour les fournisseurs partenaires ? », 5<sup>ème</sup> Conférence internationale de management stratégique, Lille, mai 1996.

<sup>510</sup> BARLOW J., JASHPARA M., COHEN A. et SIMPSON Y. (1996): *Partnering Revealing the Realities in the Construction Industry*, The Policy Press.

<sup>511</sup> PACKHAM G., THOMAS B., MILLER C. (2003): « Partnering in the house building sector: a subcontractor's view», *International Journal of Project Management*, vol.21, pp.327-332.

<sup>512</sup> DUFFY R.S. (2008): « Toward a better understanding of partnership attributes: An exploratory analysis of relationship type classification », *Industrial Marketing Management*, vol.37, pp.228-244.

Dans les différentes définitions prélevées dans la littérature, le partenariat est présenté comme une typologie relationnelle basée sur la confiance, l'engagement et sur la coopération.

Dans le sens de notre échelle du jeu coopératif, le partenariat présente une forme maximale de la coopération au niveau de laquelle les deux parties réalisent des actions jointes et tâches communes, échangent des compétences, partagent équitablement les risques et les bénéfices relatifs à l'activité qui suppose des investissements spécifiques.

Pour définir le partenariat nous avons choisi de reprendre la définition de DONADA C. et GARRETTE B., (1996, p.5). Cette définition stipule que nous parlons de partenariat « *lorsqu'un client et un prestataire acceptent de partager des risques et des responsabilités pour concevoir et réaliser une fonction ou un sous-ensemble d'un produit complexe, en coordonnant leurs compétences et leurs ressources. C'est une véritable collaboration stratégique qui repose sur le partage, la confiance et la dépendance mutuelle. Les partenaires coopèrent pour augmenter leurs gains et accroître leurs avantages concurrentiels* ». Cette définition a le mérite de définir le partenariat en termes des pratiques organisationnelles de la coopération. C'est une relation qui correspond à un degré élevé de satisfaction, de confiance, d'engagement et de coopération.

LAMBERT D.M. et al., (1996)<sup>513</sup> distinguent trois types de partenariat :

- **Type I** : Planification et coordination de certaines activités. N'implique qu'un département ou une fonction dans chaque organisation. Horizon à court terme.
- **Type II** : Planification et coordination de plusieurs activités. Implique plusieurs départements ou fonctions dans chaque organisation. Horizon à long terme.
- **Type III** : Les organisations partagent un fort niveau d'intégration. Chaque organisation se perçoit comme une extension de l'autre. Pas de fin prévue de la relation.

Cette typologie mesure le degré d'intégration par le nombre de fonctions et d'activités chez les partenaires qui sont impliqués. Le modèle partenarial diffère notablement du modèle de sous-traitance. Les critères d'approvisionnement sont désormais différents.

D'après CHANARON J.J., (1994, p.13)<sup>514</sup>, le partenariat prend en considération quatre différents critères ou dimensions : le prix, la qualité, la quantité et le délai :

-« **le critère du prix minimum** : est désormais rattaché à des considérations relatives à la confiance, c'est-à-dire à la solidité financière du prestataire et à sa stabilité managériale:

---

<sup>513</sup> LAMBERT D.M., EMMELHAINZ M.A. et GARDNER J.T. (1996): « Developing and Implementing Supply Chain Partnership », *The International Journal of Logistics Management*, Vol.7, n°2.

<sup>514</sup> CHANARON J.J. (1994): « Constructeurs/fournisseurs: spécificités et dynamique d'évolution des modes relationnels », *Actes du GERPISA*, n°14.

le prix doit lui assurer des profits "raisonnables" et une "durée" à son existence (ou sa survie);

- **Le critère de la quantité** : est intimement associé à celui de la qualité totale et donc de la maîtrise technologique du produit et de son cycle de renouvellement: c'est le critère de l'excellence.

- **Le critère du délai** : est aussi déterminant que la qualité. Il s'agit d'un raisonnement en juste à temps sans stocks et en rapprochement géographique ce qui implique une capacité à la mobilité (y compris à l'internationalisation): c'est le critère de l'implication ».

Le développement de relations partenariales entre un donneur d'ordre et son prestataire s'explique par une évolution des comportements et des pratiques relationnelles (CHANARON J.J., 1994, p.14).

Le partenariat se base sur la confiance. Il s'agit d'une condition primordiale et un facteur clé de succès des relations partenariales. Le prestataire doit respecter une totale confidentialité des informations échangées surtout s'il approvisionne plusieurs autres clients.

Le partenariat se base sur l'engagement. En effet, la durée est considérée dans les relations d'approvisionnement et permet de pérenniser et de planifier les dérives de prix. Les prestataires qualifiés bénéficient ainsi d'un horizon économique à long terme, condition nécessaire à l'élaboration de véritables stratégies de développement.

Enfin, le partenariat se base sur une coopération maximale. En d'autres termes, il se base sur un partage des risques, des gains et des informations ou compétences liés à l'activité et suppose des investissements spécifiques. Les partenaires se partagent les responsabilités techniques, les informations et les gains de productivité et de profit.

Le prestataire participe au processus de conception et livre une fonction dont il a l'entière responsabilité. Il ne s'agit plus à ce niveau de sous-traitance traditionnelle mais de co-traitance et de produit fini. Contrairement aux relations asymétriques, au niveau desquelles le client bénéficie majoritairement des gains de productivité et de profit, la relation partenariale se base sur un partage des gains. Le prestataire bénéficie de moyens financiers de survie et d'innovation (AOKI M., 1988)<sup>515</sup>. Les deux partenaires accèdent aux informations des uns des autres grâce au couplage informatique (CHANARON J.J., 1994, p.14)<sup>516</sup>, contrairement aux relations asymétriques d'agence au niveau desquelles le flux

---

<sup>515</sup> AOKI M. (1988): *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

<sup>516</sup> CHANARON J.J. (1994): « Constructeurs/fournisseurs: spécificités et dynamique d'évolution des modes relationnels », *Actes du GERPISA*, n°14.

d'informations est effectué dans un sens unique. Le donneur d'ordres est amené à stabiliser sa relation avec le meilleur partenaire. Les autres prestataires opportuns sont soit éliminés, soit transformés en prestataires de second rang. Les relations partenariales s'accompagnent d'une diminution du nombre de prestataires et de la construction d'un réseau hiérarchisé, à l'image du modèle pyramidal à la japonaise.

Pour le prestataire, le partenariat signifie diversification des clients. La réalisation d'économies d'échelle et l'excellence technologique poussent le prestataire à créer un large portefeuille de clients tout en maintenant un client principal (AOKI M., 1988).

Pour la plupart des composants, les clients ou donneurs d'ordres encouragent aujourd'hui la recherche de débouchés diversifiés. Dans la relation partenariale, les droits et les devoirs, contractualisés ou non, des deux partenaires sont donc prégnants. L'efficacité du modèle passe par leur strict respect.

## **2.2. Performances du partenariat :**

Les tiraillements de la relation coopérative vers la satisfaction des intérêts individuels des parties, nous orientent vers l'étude de la stabilité des relations partenariales et à ses performances en tant que relation favorable aux deux parties. L'évaluation de la performance du partenariat ou la mesure de la fiabilité partenariale sont des sujets fortement controversés dans la littérature. Cette performance à été abordée selon différentes approches, chacune se construit en se basant sur les lacunes de celle qui la précède. Parmi ces mesures les plus courantes nous citons : les mesures objectives financières, l'analyse de survie ou de continuité de la relation et l'évaluation de la satisfaction par rapport à la relation.

### **2.2.1. Les mesures objectives financières :**

Ces évaluations de la performance du partenariat se basent sur une analyse des indicateurs financiers des deux entreprises telles que la croissance des ventes, rentabilité des actifs, profit, coût de transaction... Une confrontation des indicateurs des deux entreprises est sensée permettre d'évaluer la rentabilité relative du partenariat pour chaque partenaire.

Ces mesures financières ont été fortement critiquées (BRULHART F., 2005, p.171)<sup>517</sup>. Tout d'abord, les indicateurs financiers à court terme ne traduisent pas toujours les motivations et objectifs qui poussent à postuler le partenariat. La satisfaction de certains intérêts, tels que la recherche de compétences complémentaires pour le développement de

---

<sup>517</sup> BRULHART F. (2005) : «Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ?», *M@n@gement*, Vol. 8, n°4, décembre, pp.167-191.

compétences inexistantes en interne ou la recherche d'un avantage concurrentiel, ne peut pas être évaluée en se basant sur une analyse financière. La deuxième critique est relative à l'irrationalité quant à la comparaison des indicateurs de deux entreprises indépendantes. L'absence de base commune aux deux entreprises fait que les résultats soient limités, asymétriques et souvent contradictoires.

### **2.2.2. Analyse de survie ou continuité de la relation :**

En se basant sur cette approche, les chercheurs ont analysé les échecs ou déstabilisation des relations partenariales (SHAMDASANI P.M. et al., 1995)<sup>518</sup>. L'échec est mesuré par différentes modalités selon les recherches (acquisition, dissolution, cession...).

Les critiques attribués à cette approche relèvent du fait qu'elle confond échec et disparition de la relation. Le partenariat peut disparaître en faveur d'une internalisation de l'activité par l'un des partenaires (HAMEL G. et al., 1989, p.134)<sup>519</sup> ; d'une fusion entre les deux entreprises (KALE P. et al., 2002, p.751)<sup>520</sup> ; ou parfois du fait que les entreprises ont réalisé leurs objectifs...

La dissolution ne peut pas être perçue comme un échec lorsqu'elle a généré des avantages redéployables vers d'autres relations. C'est le cas des processus d'apprentissage que génère le partenariat. Les parties peuvent arrêter de coopérer volontairement parce qu'elles estiment avoir réalisé leurs objectifs. La dissolution de la relation ne reflète pas toujours un échec du partenariat (BRULHART F., 2005, p.171)<sup>521</sup>.

La continuité de la relation ne signifie pas non plus que la relation soit performante. Comme le cas du partenaire en situation de dépendance unilatérale, qui, dans l'impossibilité de changer l'autre partie, maintient la relation sans qu'elle ne soit performante (BRULHART F., 2005, p.171).

### **2.2.3. Evaluation de la satisfaction par rapport à la relation :**

Face aux critiques adressées aux autres approches d'évaluation du succès du partenariat, une troisième approche intervient pour apporter une évaluation relative à la satisfaction par

---

<sup>518</sup> SHAMDASANI P.M. et STETH J.M. (1995): « An Experimental Approach to Investigate Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances », *European Journal of Marketing*, vol.29, n°4, pp.6-23.

<sup>519</sup> HAMEL G., DOZ Y.L. et PRALAHAD C.K. (1989): « Collaborate with Your Competitors and Win », *Harvard Business Review*, vol.67, n°1, pp.133-139.

<sup>520</sup> KALE P., DYER J.H. et SINGH H. (2002): « Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of Alliance Function », *Strategic Management Journal*, vol.23, n°8, pp.747-771.

<sup>521</sup> BRULHART F. (2005) : « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? », *M@n@gement*, Vol. 8, n°4, décembre, pp.167-191.



rapport à la relation (MOHR J.J. et SPEKMAN R., 1994, p.137)<sup>522</sup> ; (MORGAN R.M. et HUNT S.D., 1994)<sup>523</sup> ; (BRULHART F., 2005, p.172).

Cette troisième approche a le mérite de proposer un test supplémentaire des relations concernées et une triangulation de certains résultats obtenus par le biais d'autres modes de mesure (BRULHART F., 2005, p.172)<sup>524</sup>. Il s'agit d'évaluer la satisfaction des partenaires par rapport à différents domaines de la relation ; telle que, la satisfaction par rapport à l'atteinte des objectifs en général, les compétences du partenaire, le profit dégagé par le partenariat, le rapport coûts/bénéfices, etc.

Les travaux de KALE P. et al., (2002)<sup>525</sup> et de GERINGER M. et HERBERT L. (1991)<sup>526</sup> reprochent à cette approche sa conception subjective du partenariat. Ces travaux ont présenté des études qui permettent de palier à ces critiques<sup>527</sup>. La question de la satisfaction des intérêts et motivations attendues de la relation comme mécanismes de dissuasion de l'opportunisme et comme régulateur des contrats relationnels peut présenter un nouveau mécanisme de stabilisation des relations partenariales. Une relation partenariale réussie est celle qui satisfait de façon optimale les intérêts et motivations des deux parties de la relation. Cependant, elle reste fragile et peut être déstabilisée par l'action égoïste de l'une des deux parties (BROUSSEAU E., 1998, p.13)<sup>528</sup>.

### 2.3. Les menaces de la stabilité du partenariat dans une stratégie d'innovation :

Le partenariat et la dépendance non partagée étant les deux extrêmes d'un même continuum, il est important de ne pas glisser d'un système à l'autre. C'est ce que DONADA C., (1997)<sup>529</sup> appelle « *les pièges du partenariat* ». L'équilibre partenarial reste alors fragile et doit reposer sur des bases solides pour ne pas s'écrouler. L'hypothèse d'opportunisme reste menaçante pour la stabilité du partenariat (MARSCHAK J. et

---

<sup>522</sup> MOHR J.J. et SPEKMAN R. (1994): « Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques », *Strategic Management Journal*, vol.15, n°2, pp.135-152.

<sup>523</sup> MORGAN R.M. et HUNT S.D. (1994): « The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, Vol.58, July, pp.20-38.

<sup>524</sup> BRULHART F. (2005) : « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? », *M@n@gement*, Vol. 8, n°4, décembre, pp.167-191.

<sup>525</sup> KALE P., DYER J.H. et SINGH H. (2002): « Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of Alliance Function », *Strategic Management Journal*, vol.23, n°8, pp.747-771.

<sup>526</sup> GERINGER M. et HERBERT L. (1991): « Measuring Performance in International Joint Ventures », *Journal of International Business Studies*, Vol.22, n° 2, pp.249-263, 1991.

<sup>527</sup> Ces études montrent une forte corrélation entre les mesures perceptuelles de la performance et les mesures plus objectives fondées sur les éléments comptables et financiers (GERINGER et HERBERT 1991) ou sur les données boursières (KALE et al. 2002).

<sup>528</sup> BROUSSEAU E. (1998) : « Analyse Economique des Pratiques Liées à l'Externalisation », *Petites Affiches*, n°147, Décembre.

<sup>529</sup> DONADA C. (1997) : « Fournisseurs pour déjouer les pièges du partenariat », *Revue Française de Gestion*, n°114, pp.94-105.

RADNER R., 1972)<sup>530</sup>. A n'importe quel moment l'une des deux parties peut abuser de cette stabilité relationnelle pour faire évoluer la relation en sa faveur. La question de la construction et la stabilisation d'un partenariat mutuellement profitable reste alors posée.

Pour réussir, le partenariat doit reposer sur une confiance basée sur le calcul, sur des choix judicieux et bien étudiés avant et tout au long de la relation, mais aussi il faut préserver l'innovation individuelle dans le cadre de l'innovation partagée. Et enfin, pour l'entreprise principale, il faut être vigilant et reposer sur une analyse interne efficace capable de déterminer les activités stratégiques de l'entreprise et de les garder en interne.

Ces facteurs stabilisateurs du partenariat restent fragiles et facilement dépassés dans le cadre d'une stratégie d'innovation : de par la rationalité limitée des donneurs d'ordres, le calcul de confiance reste limité et peut ainsi être source d'abus et de glissement du partenariat. La migration des activités critiques est également un deuxième facteur explicatif de la fragilité partenariale. Enfin, la dynamique de la relation de sous-traitance innovante reste liée à l'efficacité des capacités d'apprentissage du sous-traitant. Plus ces processus d'apprentissage sont performants, plus l'innovation est dynamique et plus la relation évolue dans un sens favorable au sous-traitant.

### 2.3.1. Fragilité de la confiance :

D'après JULIEN P.A., (1994, p.73)<sup>531</sup>, en affaires, toute confiance ne peut être que limitée. Ainsi, il suggère l'usage de « *l'information gagée* »<sup>532</sup> dans les échanges inter-entreprises. Il faut se méfier de la confiance « *naïve* » (WILLIAMSON O.E., 1996, p.48)<sup>533</sup> de l'approche relationnelle, des « *mécanismes de protection* » (safeguards) doivent être mis en place pour se prévenir d'éventuelles trahisons et garantir l'exécution du terme de la relation. La réussite de la confiance repose sur une juste évaluation du gain d'une stratégie opportuniste.

Au sens de GOSSE B. et al., (2002, p.120)<sup>534</sup>, la confiance ne peut prévenir l'opportunisme que si elle se base sur le calcul. En effet, la confiance peut être à la source de comportements opportunistes (NEUVILLE J.P., 1998, p.17)<sup>535</sup>. Les sous-traitants, disposant d'une plus grande part d'information et de l'usage direct des investissements

---

<sup>530</sup> MARSCHAK J. et RADNER R. (1972), *Economic Theory of Team*, New Haven, Yale University Press.

<sup>531</sup> JULIEN P.A. (1994) : « L'entreprise partagée : contraintes et avantages », *Gestion*, vol.19, n°4.

<sup>532</sup> Il s'agit d'une confiance conditionnelle à un retour d'information et à un certain contrôle.

<sup>533</sup> WILLIAMSON O.E., (1996): *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York.

<sup>534</sup> GOSSE B, SARGIS-ROUSSEL C. et PRIMONT P.A (2002) : « Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 5, n°1, mars, pp.101-128.

<sup>535</sup> NEUVILLE J.P. (1998) : « Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel », *Revue française de gestion*, juin-août, pp.15-24.

spécifiques, peuvent être tentés d'abuser modérément de la confiance des donneurs d'ordres afin de réaliser des gains ou des arrangements à court terme, sans nuire à la qualité globale de la relation (MARCHESNAY M., 1998)<sup>536</sup>. La théorie de la confiance calculée reste limitée par l'incertitude et l'asymétrie informationnelle des parties. La rationalité limitée des agents empêche de se baser uniquement sur le calcul pour stabiliser le partenariat.

Pour les éviter « les pièges du partenariat », DONADA C., (1997)<sup>537</sup> propose de ne pas développer trop d'investissements spécifiques, de ne pas avoir une attitude de protection excessive de la technologie et des compétences, et de choisir ses partenaires avec soin avant de s'engager.

Le glissement de l'équilibre partenarial vers une relation bénéfique au sous-traitant dépend du respect du donneur d'ordres de la stratégie élaborée depuis la décision de sous-traitance. Il s'agit surtout de la protection des actifs critiques et de savoir doser les investissements spécifiques réalisés. Cependant, avec la dynamique de l'innovation, ces précautions sont facilement dépassées. La concentration du donneur d'ordres sur le cœur du métier, la prise de décision prise dans un court horizon combinées à la rationalité limitée et l'incomplétude contractuelle entraînent le donneur d'ordres dans des cascade d'externalisation au risque dépasser les précautions envisagées initialement et se retrouvent ainsi dans une situation de vulnérabilité.

### 2.3.2. Risque de migration des activités critiques :

L'entreprise externalisatrice doit être vigilante vis-à-vis des stratégies d'externalisation. Elle doit identifier ses activités « critiques », c'est à dire des ressources et compétences cardinales, susceptibles de générer des rentes, pour les protéger et les garder à l'intérieur de l'entreprise (JAIN A. et al., 2007, p.150)<sup>538</sup>.

L'identification de ces fonctions critiques nécessite une analyse interne efficace. Le principe de cette analyse est de confronter, au cours d'un audit des ressources et compétences de la firme (LONG C. et VICKERS-KOCH M., 1995, p.8)<sup>539</sup>, chacune de

---

<sup>536</sup> MARCHESNAY M. (1998) : *Gestion de la PME PMI*, NATHAN.

<sup>537</sup> DONADA C. (1997) : « Fournisseurs pour déjouer les pièges du partenariat », *Revue Française de Gestion*, n°114, pp.94-105.

<sup>538</sup> JAIN A. et THIETART R.A. (2007) : « Dynamique concurrentielle et cascades d'externalisations », *Revue française de gestion*, n°177, p.p.149-162.

<sup>539</sup> LONG C. et VICKERS-KOCH M. (1995): « Using core capabilities to create competitive advantage », *Organizational Dynamics*, Summer, pp.7-22.

ces fonctions aux six conditions de l'avantage concurrentiel: valeur, rareté, imitation, longévité, substitution et appropriation (COLLIS D.J. et al., 1995, p.119)<sup>540</sup>.

Une telle procédure est facilement appliquée pour les actifs tangibles de la firme, qui sont facilement identifiables (ZAHRA S.A. et DAS S.R., 1993, p.92)<sup>541</sup>, mais reste compliquée pour les actifs intangibles non observables directement.

Les actifs intangibles de la firme représentés dans le tableau suivant proposés par HALL R., (1993, p.611)<sup>542</sup> :

**Tableau n°24 : Actifs intangibles et avantage concurrentiel :**

Ressources et compétences					
Avantage	Fonctionnel	culturel	positionnel	Réglementaire	
<b>Facteurs humains</b>	Savoir-faire des employés, fournisseurs et distributeurs	Perception de la qualité, aptitude pour apprendre, etc...			Savoir-faire
			Réputation ; Réseaux		Actifs
<b>Facteurs humains non</b>			Bases de données	Contrats, licences, secrets commerciaux, droits de propriété intellectuelle	

Source: HALL R., (1993, p.611)

« Quatre cas sont possibles lorsque l'avantage concurrentiel de la firme repose sur des ressources intangibles. Premièrement l'avantage peut reposer sur des compétences fonctionnelles (liées à une activité spécifique), deuxièmement à des compétences culturelles (la manière dont l'organisation fonctionne dans son ensemble), troisièmement des ressources positionnelles (conséquences de l'accumulation d'actions dans le temps: réseau de relations, réputation, etc...) enfin, des ressources réglementaires (possession de droits de propriété sur des marques, des brevets, ...) » (HALL R., 1992, p.136)<sup>543</sup>.

L'innovation multiplie le risque d'externalisation des actifs intangibles, elle met en jeu des compétences fonctionnelles et des actifs spécifiques tels que la marque et les brevets. Dans le cadre d'une stratégie d'innovation, la migration de la valeur ajoutée du donneur d'ordres vers le sous-traitant est souvent une conséquence des investissements dans les actifs intangibles favorisés par l'innovation, ce qui explique le glissement du partenariat.

<sup>540</sup> COLLIS D.J. et MONTGOMERY C.A. (1995): « Competing on resources: Strategy in the 1990's », *Harvard Business Review*, July-August, pp.118-128.

<sup>541</sup> ZAHRA S.A et DAS S.R. (1993), « Building competitive advantage on manufacturing resources », *Long Range Planning*, n°2, pp.90-104.

<sup>542</sup> HALL R. (1993): « A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, pp.607-619.

<sup>543</sup> HALL R. (1992): « The strategic analysis of intangible resources », *Strategic Management Journal*, pp.135-148.

### 2.3.3. Efficacité du processus d'apprentissage du sous-traitant :

Le glissement du partenariat ainsi que toute la dynamique de la relation de sous-traitance repose sur la capacité d'assimilation et d'apprentissage du sous-traitant.

Il s'agit ici de tout le sens de la stratégie d'innovation réalisée par le sous-traitant (SPITHOVEN A. et al., 2010, p.130)<sup>544</sup>. La valorisation des connaissances de la firme repose sur sa capacité à absorber et à appliquer des connaissances nouvelles (COHEN W. et LEVINTHAL D., 1990, p.130)<sup>545</sup>, à stimuler les interactions sociales nécessaires à la création de connaissances nouvelles par la fertilisation croisée des savoirs individuels (capacité combinatoire au sens de (KOGUT et ZANDER, 1992)) enfin, à savoir sélectionner, conserver, et réactiver les connaissances de l'organisation (capacité transformatrice au sens de (GARUD et NYGAR 1994)).

La stratégie de développement de la capacité d'assimilation des entreprises sous-traitantes rentre dans le cadre de la politique d'innovation. La flexibilité, la réactivité et la meilleure satisfaction aux exigences incertaines et dynamiques de la nouvelle demande, nécessitent une capacité d'apprentissage et un système de veille très efficaces permettant de suivre les tendances des marchés, les attentes des clients et de détecter les développements technologiques récents ainsi que leurs applications éventuelles (MAILLAT D. et KEBIR L., p.48)<sup>546</sup>. En effet, le transfert progressif des opérations de conception vers les prestataires, pousse ces derniers à élargir leurs compétences technologiques et leur potentiel d'innovation (DONADA C. et GARRETTE B., 1996, p.7)<sup>547</sup>.

En développant sa propre capacité d'assimilation, la firme serait en mesure de mieux capter les connaissances et de profiter davantage des actifs et ressources mis à sa disposition par les clients, elle améliore ainsi sa performance organisationnelle.

Plus la capacité d'apprentissage est élevée plus la politique de l'innovation est dynamique et efficace et plus la performance organisationnelle est compétitive.

Cependant, des conditions cadres devraient être favorables au développement de lieux d'interaction et d'apprentissage (centres de formation et de recherche spécialisés dans les activités du système de production) et de réseaux, afin d'encourager le partage et la diffusion de connaissances, le développement des ressources spécifiques et ainsi le

---

<sup>544</sup> SPITHOVEN A., CLARYSSE B. et KNOCKAERT M. (2010): « Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional industries », *Technovation*, vol.30, pp.130-141.

<sup>545</sup> COHEN W. et LEVINTHAL D. (1990): « Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, 1990, pp.128-152.

<sup>546</sup> MAILLAT D. et KEBIR L. (2001): « Conditions cadres et compétitivité des régions : une relecture », *Canadian Journal of Regional Science*, p.41-56.

<sup>547</sup> DONADA C. et GARRETTE B. (1996): « Quelles stratégies pour les fournisseurs partenaires ? », 5<sup>ème</sup> Conférence internationale de management stratégique, pp.1-24, mai 1996, Lille.

déploiement de « *learning regions* » (MAILLAT D. et al., 2001, p.50). Il s'agit de la fiabilité des politiques régionales de développement de l'innovation. Telles que les actions entreprises dans le cadre des actions innovantes de la politique régionale de la Tunisie. Il s'agit notamment des programmes triennaux mis en place par l'Etat tunisien pour stimuler les processus d'apprentissage des entreprises. Parmi ces actions, nous citons, la création, le renforcement et l'animation de réseaux sectoriels ou de clusters, la mise en place de forums ayant pour thème l'innovation ou encore la promotion des liens entre les PME et les universités. Cette démarche encourage la constitution de réseaux d'innovation et stimule l'apprentissage et le développement de ressources spécifiques. Elle contribue ainsi au renforcement du système territorial de production (YAM R.C.M. et al., 2010, p.2)<sup>548</sup>.

### 3. Développement des sous-traitants :

Les relations partenariales s'avèrent être un moyen efficace pour pallier aux limites contractuelles face à l'incertitude et la complexité inter organisationnelle.

En se basant sur la confiance, l'engagement, la coopération, ce type de relation place les deux partenaires à égalité en terme de dépendance. Cependant, l'équilibre relationnel reste fragile : la confiance et le risque de migration de valeur ajouté du donneur d'ordres vers le sous-traitant ainsi que la dynamique des effets d'apprentissage, de transferts de ressources de compétences et d'activités du donneur d'ordres vers le sous-traitant qui accompagne la stratégie d'innovation empêchent de postuler la stabilité du partenariat (MARSCHAK J. et RADNER R., 1972)<sup>549</sup>.

D'après la fragilité de l'équilibre partenarial nous avons poussé notre analyse au delà de cet équilibre en envisageant une phase de développement de la relation en faveur du sous-traitant.

Cette phase s'explique par la migration de la valeur ajoutée du donneur d'ordres vers le sous-traitant ce qui augmente le pouvoir relatif du sous-traitant.

La valeur de  $\alpha$  tend vers 1, au sens du modèle Aokien, et le donneur d'ordres risque de s'emprisonner dans la dépendance unilatérale (DABHOLKAR P.A. et al., 1994, p.168)<sup>550</sup>.

---

<sup>548</sup> YAM R.C.M., LO W., TANG E.P.Y. et LAU A.K.W. (2010): « Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries », *Research Policy*, pp.1-12.

<sup>549</sup> MARSCHAK J. et RADNER R. (1972): *Economic Theory of Team*, New Haven, Yale University Press.

<sup>550</sup> DABHOLKAR P.A. et DAYLE I.T. (1994): « Does Customer Satisfaction Predict Postpurchase Intentions? », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol.7, pp.161-171.

Les modes de gestion coopératifs par la confiance et l'engagement se trouvent alors réévalués (GEYSKENS I. et al., 1996, p.407)<sup>551</sup>.

### **3.1. Migration de la valeur ajoutée du donneur d'ordre vers le sous-traitant :**

La dynamique de la relation de sous-traitance vers le partenariat se trace selon l'importance relative des activités confiées au sous-traitant. Le donneur d'ordres commence par externaliser les produits à faible valeur ajoutée. Plus le sous-traitant réussit à se distinguer des autres sous-traitants, plus le donneur d'ordres a tendance à réduire le nombre de sous-traitants pour se limiter enfin à une dyade relationnelle avec le partenaire le plus compétitif car le plus innovant et le plus coopératif. Arrivé à état partenarial, la stabilité de l'équilibre relationnel reste menacée par les abus de confiance et les limites du calcul. En effet, le sous-traitant peut profiter de sa détention d'information, des ressources et actifs spécifiques pour dégager des gains individuels. Ce risque est d'autant plus élevé, lorsque l'entreprise du principal, entraînée dans « *des cascades d'externalisation* » (JAIN A. et THIETART R.A., 2007, p.158)<sup>552</sup>, confie des activités critiques au sous-traitant.

Le transfert des ressources et compétences est un phénomène lié à la dynamique de l'innovation. Plus ce différentiel est élevé plus les problèmes d'incertitudes augmentent. Ce qui engendre des problèmes qui se répercutent sur les organisations ainsi que sur leur relation (QUINN J.B. et HILMER F.G., 1994, p.45)<sup>553</sup>.

Ce qui se traduit, dans le temps, avec le transfert des ressources et compétences, par la migration de la valeur ajoutée du donneur d'ordres vers le prestataire. Les activités principales sont alors entre les mains du sous-traitant, donnant ainsi un rôle secondaire aux donneurs d'ordres, qui participent moins activement à l'activité de l'entreprise. Ils sont dépendants unilatéralement des sous-traitants, qui peuvent se lancer seuls dans l'activité par une intégration verticale (BROUSSEAU E., 1998, p.11)<sup>554</sup>. Les prestataires peuvent alors se détacher des donneurs d'ordres progressivement en limitant la coopération ou en cachant des informations nécessaires aux clients.

---

<sup>551</sup> GEYSKENS I., STEENKAMP J.B., SCHEER L.K. et KUMAR N. (1996): « The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study », *International Journal of research in Marketing*, Vol.13, pp.303-317.

<sup>552</sup> JAIN A. et THIETART R.A. (2007) : « Dynamique concurrentielle et cascades d'externalisations », *Revue française de gestion*, n°177, p.p.149-162.

<sup>553</sup> QUINN J.B. et HILMER F.G. (1994): « Strategic Outsourcing », *Sloan Management Review*, pp.43-55.

<sup>554</sup> BROUSSEAU E. (1998) : « Analyse Economique des Pratiques Liées à l'Externalisation », *Petites Affiches*, n°147, Décembre.

Ce phénomène de migration de la valeur ajoutée touche certains secteurs dont le secteur textile habillement. Les travaux empiriques de GOSSE B. et al., (2002)<sup>555</sup> confirment ce phénomène. En effet, dans le domaine industriel, la valeur ajoutée n'est plus liée uniquement au produit et à sa transformation, mais se développe vers toutes les prestations associées au produit.

Depuis les années quatre-vingt-dix, l'externalisation concerne ce qui a été le cœur du métier historique de certains groupes (activités de recherche et développement ; chaîne logistique avec l'interface de production ; gestion du service après-vente...). Elle touche des fonctions de support «*complexes*» ou fonctions «*critiques*» de la chaîne de valeur, ce qui fait migrer la valeur ajoutée vers d'autres métiers et prestations, à forte dominante tertiaire (GOSSE B. et al., 2002, p.104) ; (JAIN A. et THIETART R.A., 2007, p.150)<sup>556</sup> ; (QUELIN B., 2003, p.14)<sup>557</sup> ; (BARTHELEMY et DONADA C., 2007, p.13-104)<sup>558</sup>. Cette vague d'externalisation marque de plus en plus les entreprises innovantes d'aujourd'hui ; puisqu'elles sont en perpétuelle courses face à une complexité de plus en plus intense. Elles ont de plus en plus besoin de se concentrer sur le cœur du métier de plus en plus pointu spécifique et complexe.

### 3.2. Dépendance unilatérale du donneur d'ordres :

Une vaste littérature stipule que la dépendance non partagée intervient uniquement lorsque le prestataire joint d'un monopole ou d'une puissance économique indiscutable. Cependant, il existe de nombreux cas où le client a théoriquement le choix entre plusieurs prestataires, mais il ne peut pas, en réalité, en changer pour diverses raisons, telles que «*des volumes d'achats importants, des produits complexes, intangibles, difficiles à spécifier, difficiles voire très difficiles à produire, faits sur mesure, et essentiels pour le succès de l'entreprise cliente* » (PERKS H. et EASTON G., 2000, p.329)<sup>559</sup>. Mais aussi et surtout parce que son prestataire lui apporte une grande partie de la valeur du produit. Et seul le prestataire a le droit et le pouvoir de procurer la contribution en innovation exigée par l'activité et le produit final.

---

<sup>555</sup> GOSSE B, SARGIS-ROUSSEL C. et SPRIMONT P.A (2002) : « Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 5, n°1, pp.101-128.

<sup>556</sup> JAIN A. et THIETART R.A. (2007) : « Dynamique concurrentielle et cascades d'externalisations », *Revue française de gestion*, n°177, pp.149-162.

<sup>557</sup> QUELIN B. (2003) : « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle », *Revue française de gestion*, n°143, pp.13-26.

<sup>558</sup> BARTHELEMY J. et DONADA C. (2007) : « L'externalisation : un choix stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.97-99.

<sup>559</sup> PERKS H. et EASTON G. (2000): « Strategic Alliances: Partners as Customers », *Industrial Marketing Management*, vol.29, n°4, pp.327-338.



Selon GASSENHEIMER J.B. et RAMSEY R., (1994, p.256)<sup>560</sup>, plus la dépendance du client est importante, plus elle aura tendance à modifier son comportement vis-à-vis des autres prestataires potentiels, en le retenant dans la relation avec son partenaire actuel.

En raison d'une asymétrie de pouvoir (GEYSKENS I. et al., 1996, p.307)<sup>561</sup>, le donneur d'ordre devient otage de la relation. Il est contraint de maintenir sa relation sous peine de supporter de lourds risque et coût de changement.

### **3.3. Réévaluation de la confiance et de l'engagement :**

Pour GEYSKENS I. et al., (1996, p.407)<sup>562</sup>, la perception d'une dépendance asymétrique, aura pour effet de réduire l'engagement du client vis-à vis de la relation. Plus généralement, elle aura un impact négatif sur la dimension affective de la relation : le client se sentant contraint, et non pas totalement libre de ses choix, il aura moins tendance à développer des sentiments positifs envers son prestataire, son engagement et sa confiance baissent. Chaque entreprise peut choisir de sortir de sa situation de dépendance vis-à-vis d'un partenaire (EASTON G., 1992)<sup>563</sup>. Il existe, en effet, toujours une solution de repli pour les entreprises dépendantes, si elles acceptent d'en assumer le risque et les coûts (BROUSSEAU E., 1998, p.14)<sup>564</sup>.

Cependant, si les entreprises évitent de rompre, l'effet négatif de la dépendance unilatérale se fait ressentir en agissant négativement sur la confiance et l'engagement (GEYSKENS I. et al., 1996, p.107) ce qui crée une certaine méfiance entre les deux entreprises les poussant à limiter leur coopération sans pour autant arrêter d'exploiter en commun les actifs spécifiques.

---

<sup>560</sup> GASSENHEIMER J.B. et RAMSEY R. (1994): « The impact of dependence on dealer satisfaction: a comparison of reseller-supplier relationship », *Journal of Retailing*, vol.70, n°3, pp.253-266.

<sup>561</sup> GEYSKENS I., STEENKAMP J.B., SCHEER L.K. et KUMAR N. (1996): « The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study », *International Journal of research in Marketing*, Vol.13, pp.303-317.

<sup>562</sup> GEYSKENS I., STEENKAMP J.B., SCHEER L.K. et KUMAR N. (1996): « The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study », *International Journal of research in Marketing*, Vol.13, pp.303-317.

<sup>563</sup> EASTON G. (1992): *Industrial networks: A review*, Axelsson B et Easton G édition.

<sup>564</sup> BROUSSEAU E. (1998): « Analyse Economique des Pratiques Liées à l'Externalisation », *Petites Affiches*, n°147, Décembre.

## SECTION 2. MODELISATIONS DE LA RECHERCHE :

L'objectif de ce travail est de présenter un modèle permettant de décrypter les différentes actions de l'innovation sur la relation asymétrique. Ce modèle ou cadre analytique doit prendre en compte la multiplicité des dimensions qui caractérisent les différents types de relations (asymétriques, hybrides et partenariales), et doit permettre de comprendre comment ces dimensions s'articulent les unes par rapport aux autres au rythme de l'innovation dans le service de sous-traitance.

Cette section présente le modèle d'optimisation de la relation de sous-traitance propre à cette thèse. Ce modèle trace un cycle de vie de la relation de sous-traitance traditionnelle en fonction de la dynamique de l'innovation et des pouvoirs relatifs des parties (§1).

Les glissements en terme de pouvoir ou de dépendances s'expliquent dans un modèle linéaire en fonction des modes de gestion par la confiance ou le contrôle et par un ensemble de problèmes liés à l'asymétrie d'information, aux comportements des agents et aux transferts d'activités de ressources et de compétences (§2).

Notre recherche propose d'analyser l'effet modérateur de l'innovation du sous-traitant sur la relation asymétrique (§3), pour aboutir enfin, à un modèle conceptuel qui met en évidence les liens théoriques entre les variables et prépare à une analyse empirique quantitative de la problématique (§4).

### 1. Modèle d'optimisation de la relation de sous-traitance :

Ce travail doctoral s'inscrit dans la continuité des recherches sur le cycle de vie des relation interentreprises, dont nous citons les travaux de (ROY J. et BIGRAS Y., 2000)<sup>565</sup> ; (FIMBEL E. et al., 2006)<sup>566</sup> ; (DUFFY R.S., 2008)<sup>567</sup>. Cette thèse apporte une nouvelle vision de la dynamique relationnelle à travers l'innovation dans le service de sous-traitance. Plus le sous-traitant est innovant, plus le donneur d'ordres est coopératif donc plus la qualité de la relation s'améliore.

La qualité de la relation est ici abordée en terme de pouvoir relatif des parties. De la dépendance unilatérale du sous-traitant, à la dépendance croisée vers la dépendance unilatérale du donneur d'ordre, la dynamique du pouvoir relatif des parties permet de

---

<sup>565</sup> ROY J. et BIGRAS Y., (2000) : « Le partenariat un élément clé de la chaîne logistique », Les troisièmes rencontres de la recherche en logistique RIRL. Trois Rivières, Mai 2000.

<sup>566</sup> FIMBEL E. et FOLTZER (2006) : « Le pilotage de la relation client-prestataire dans une opération d'externalisation : état et perspectives », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, Genève, du 13 au 16 Juin 2006.

<sup>567</sup> DUFFY R.S. (2008): « Toward a better Understanding of partnership attributes: An exploratory analysis of relationship type classification », *Industrial Marketing Management*, vol.37, pp.228–244.

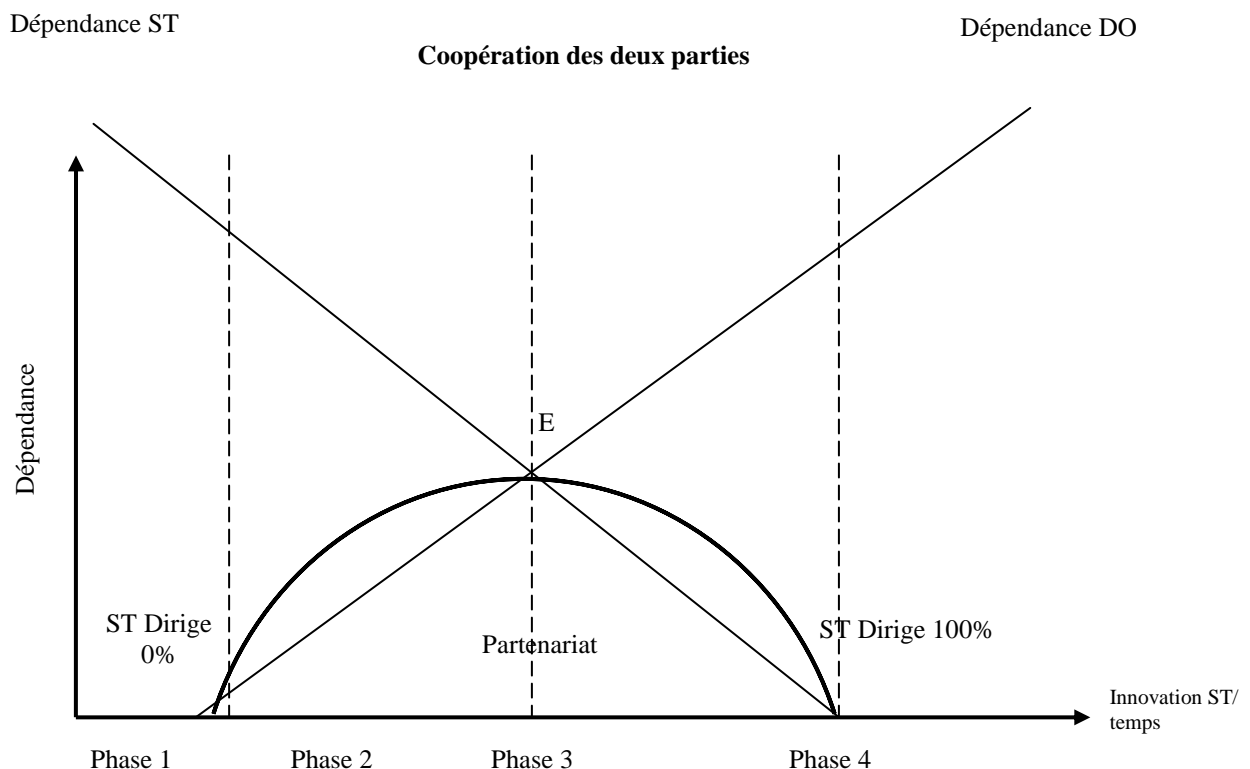
cerner les différentes phases du cycle de vie de la relation de sous-traitance. La relation de dépendance s'estompe en faveur d'une dépendance croisée qui aboutit au partenariat.

Au-delà du partenariat, le sous-traitant peut profiter de la migration d'activités critiques pour tirer la relation en sa faveur et ainsi emprisonner le donneur d'ordres dans une situation de dépendance unilatérale.

Ce modèle présente un cycle de vie à quatre phases au niveau duquel la relation de sous-traitance est optimisée : d'asymétrique (phase 1), à Hybride coopérative (phase 2), partenariale (phase 3) et enfin elle évolue vers la dépendance unilatérale du donneur d'ordre (phase 4). Notre approche présente l'originalité de se positionner du côté des sous-traitants et d'indiquer une évolution de la relation en faveur de ces derniers. Elle présente également l'avantage et l'originalité d'appréhender l'optimisation de la relation de sous-traitance lorsqu'elle s'intègre dans une approche d'innovation et spécialement lorsque les sous-traitants innoveront. Ce qu'aucune recherche ultérieure n'a déjà traité.

Le transfert du risque de l'innovation du sous-traitant vers le donneur d'ordres guide les changements organisationnels en rythmant le cycle de vie de la relation de sous-traitance selon quatre phases comme le montre le graphique suivant :

**Graphique n°21 : Le cycle de vie de la relation de sous-traitance en termes de dépendance et de dynamique de l'innovation selon notre recherche**



Le graphique suivant traduit la dépendance relative des parties en fonction de l'innovation du sous-traitant. Plus le sous-traitant innove et que la relation s'inscrit dans la durée, plus la dépendance du sous-traitant diminue et celle du donneur d'ordres augmente. Dans la perspective des travaux de AOKI M., (1988)<sup>568</sup>, la coopération se traduit par un partage des risques liés à l'activité partagée, dans son modèle fixant les règles de détermination du prix de la transaction  $p$ , avec :  $p = b - \alpha (c-b)$  avec  $0 \leq \alpha \leq 1$

Telles que :  $p$  = le prix unitaire d'une pièce;  $b$  = le prix fixé initialement (avant négociation). Il comprend la marge bénéficiaire négociée après estimation du coût normal ;  $c$  = le coût moyen effectif, le prix de revient. Il s'agit du coût moyen réalisé dans la période qui précède la révision du prix ;  $\alpha (c-b)$  la valeur de la participation ou le degré de partage des risques.

Ces effets guident un cycle de vie marqué par quatre phases : (1) la phase de lancement marquée par la dépendance unilatérale du sous-traitant lorsque  $\alpha=0$  ; (2) la phase de mutation marquée par la coopération graduelle pour  $(0 < \alpha < 0,5)$  ; (3) la phase d'équilibre basée sur le partenariat lorsque  $(\alpha=0,5)$ . (4) Et enfin la phase de développement du sous-traitant vers la dépendance unilatérale du donneurs d'ordres pour  $(0,5 < \alpha \leq 1)$  :

### 1.1. Phase 1 : Dépendance unilatérale des sous-traitants :

Cette phase correspond au début de la relation de sous-traitance dans laquelle le principal est en position dominante vis à vis de l'agent. Les échanges entre clients et sous-traitants ressemblent davantage à des transactions « *arm's length* » (WILLIAMSON O.E., 1996, p.136)<sup>569</sup>, ou des relations sans réciprocité aux termes de BAUDRY B., (1994, p.45)<sup>570</sup>.

Le principal ignore le degré de satisfaction que peut lui procurer son agent. Il est dans l'incapacité de déterminer le degré de confiance qu'il est susceptible de lui accorder. A l'éclairage de la théorie néo-institutionnelle, le donneur d'ordres préfère contrôler son sous-traitant et évite de s'engager et de coopérer pour minimiser les coûts de transfert. La détention d'un pouvoir de négociation élevée et la mise en dépendance du sous-traitant permet au donneur d'ordres de s'accaparer de la quasi rente générée par l'activité. La valeur de  $\alpha$  est nulle, le prix déterminé par le contrat est fixe, tous les risques de variations des coûts sont supportés par le sous-traitant.

<sup>568</sup> AOKI M. (1988): *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

<sup>569</sup> WILLIAMSON O.E., (1996): *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York.

<sup>570</sup> BAUDRY B. (1994) : « De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance », *Sociologie du travail*, Vol.36, pp.43-60.

Le contrôle permet d'améliorer la communication et contribue à la création de normes relationnelles, les accords sans engagement de renouvellement rassurent le principal en lui offrant la possibilité de changer le prestataire en cas d'insatisfactions fréquentes et de désaccords. La non coopération évite la dépendance et minimise les coûts de rupture de la relation. Au niveau de cette phase les donneurs d'ordres et leurs prestataires sont en train de se découvrir mutuellement. Le principal attend que l'agent lui prouve qu'il est à la hauteur de ses engagements. Le sous-traitant supporte seul le risque lié à l'innovation.

### **1.2. Phase 2 : Le développement par la coopération :**

Cette phase correspond au développement de la relation contractuelle vers une approche plus relationnelle. Il s'agit d'une dynamique informelle qui se manifeste par une augmentation du rythme d'innovation du sous-traitant, véhiculée par les effets d'apprentissage et les transferts de ressources, de compétences et d'activités vers le sous-traitant. L'innovation du sous-traitant augmente le différentiel de ressources et de compétences entre les parties. Cet écart tend à augmenter jusqu'à ce que le donneur d'ordres devienne incapable d'évaluer le travail du sous-traitant et de rédiger des cahiers de charges complets (BARTHELEMY J. et DONADA C., 2007, p.107)<sup>571</sup>. Il confie au sous-traitant toute la production pour se concentrer sur le marketing et la distribution. Le sous-traitant devient cotraitant puis fabriquant de produit fini.

Les réajustements fréquents des contrats augmentent les coûts de transaction qui se réduisent progressivement grâce au développement de la confiance entre les parties comme le soulignent BARTHELEMY J. et DONADA C., (2007, p.106) pour qui : « *La gestion par la confiance n'est pas l'option spontanément privilégiée par les entreprises externalisatrices qui préfèrent généralement contrôler leurs prestataires* ». Cependant, des liens plus étroits s'imposent entre les différentes parties pour garantir la performance de l'organisation (DYER J.H. et SLINGH H., 1998, p.662)<sup>572</sup>. La solution serait de laisser au sous-traitant une plus grande marge bénéficiaire pour le dissuader de faire preuve d'opportunisme.

Ces relations caractérisent les relations « *hybrides* » (POWELL W., 1987)<sup>573</sup>, la sous-traitance avec concertation, la quasi intégration oblique, l'accord de « *know how* » par la

---

<sup>571</sup> BARTHELEMY J. et DONADA C. (2007) : « L'externalisation : un choix stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.97-99.

<sup>572</sup> DYER J.H. et SLINGH H. (1998): « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol.23, pp.660-679.

<sup>573</sup> POWELL W. (1987): « Hybrid organizational arrangements: new forms or transitional development ? », *California Management Review*, pp.67-87.

cession d'un procédé de fabrication du principal vers l'agent, le contrat de recherche ou de sous-traitance de recherche (accords de R&D). Ces accords hybrides, génériques ou intermédiaires sont à la recherche d'un équilibre relationnel entre les parties. La coopération se développe sans pour autant atteindre la phase partenariale. Pour une valeur de alpha ( $0 < \alpha < 0,5$ ), le donneur d'ordre participe dans la prise de risques mais la relation est toujours plus profitable au donneur d'ordres. En d'autres termes, les coûts de rupture sont plus lourds pour le sous-traitant que pour le donneur d'ordres. La coopération du donneur d'ordres incite le sous-traitant à innover pour faire diminuer ses coûts et ainsi récupérer une plus grande marge bénéficiaire (AOKI M., 1988)<sup>574</sup>.

Selon DABHOLKAR P.A. et al., (1995, p.136)<sup>575</sup>, la coopération traduit un partage équitable du pouvoir ou de la domination. Il s'agit de la recherche de l'équilibre à partir duquel, se rejoignent la dépendance unilatérale et désirée du sous-traitant et la dépendance naissante du donneur d'ordres qui se développe. Le jeu coopératif s'échelonne alors, selon un continuum du plus faible degré de participation de l'une des deux parties vers le partage équitable du risque. Cette phase caractérise un jeu de coopération n'ayant pas encore abouti à maturité, le sous-traitant a gagné en pouvoir mais la relation profite encore plus au donneur d'ordre. Le partenariat n'est atteint que lorsque la relation profite équitablement aux deux partenaires.

### **1.3. Phase 3 : Le partenariat : Un accomplissement du jeu coopératif :**

La naissance de la confiance entre les parties favorise l'engagement des donneurs d'ordres et stabilise les relations de coopération industrielle dans le partenariat. Le jeu des acteurs atteint sa maturité. Les deux parties réalisent de façon optimale leurs intérêts et leurs motivations sans domination de l'autre partie. Elles partagent équitablement les risques de l'innovation et la rente liés à l'activité sous-traitée. Il s'agit d'une position d'équilibre au niveau de laquelle le donneur d'ordres collabore exclusivement avec le sous-traitant partenaire.

### **1.4. Phase 4 : Dépendance unilatérale des donneurs d'ordres :**

Dans cette phase, le donneur d'ordres est de plus en plus sollicité à se concentrer sur la distribution et le marketing. Les décisions de sous-traitance pour améliorer la performance et stimuler l'innovation sont prises plus rapidement. Les activités critiques ou les activités

---

<sup>574</sup> AOKI M. (1988): *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

<sup>575</sup> DABHOLKAR P.A., JOHNSTON W.J. et CATHEY A.S. (1995): « The Dynamics of long term Business to Business Exchange Relationships », *Journal Of The academy of Marketing Science*, Vol.22, n°2, pp.130-145.

reliées indirectement ou directement à des activités critiques sont sous-traitées. L'entreprise du donneur d'ordres devient « creuse » (BARTHELEMY J. et al., 2007, p.103)<sup>576</sup> et unilatéralement dépendant du sous-traitant. La confiance évolue vers la méfiance, ce qui pousse à réévaluer l'engagement, et à redéfinir les termes de la coopération (GEYSKENS I. et al., 1996, p.407)<sup>577</sup>.

BROUSSEAU E., (1998, p.6)<sup>578</sup> montre à cet effet qu' : « Une fois les investissements réalisés les deux parties se retrouvent dans une situation de dépendance mutuelle dont une des parties pourrait profiter, extorquant de la valeur ajoutée à l'autre, en ne remplissant pas ses propres engagements ». En cas de divergence d'intérêt entre les parties, le sous-traitant peut décider de ne plus considérer le donneur d'ordre comme un partenaire « privilégié » auquel, sont dues des prestations spécifiques. Il peut fournir ses prestations à des concurrents directs du donneur d'ordres ou même se transformer en concurrent (BROUSSEAU E., 1998, p.10). Selon QUELIN B., (2003, p.17)<sup>579</sup> : « *les opérations de sous-traitance et d'externalisation touchent de plus en plus les fonctions de support complexe de la chaîne de valeur et elle est conçue comme relevant d'une prestation qui participera au développement de l'entreprise et s'inscrira dans la durée* » « *Elle porte majoritairement sur des services et se distingue donc de la sous-traitance industrielle. De plus, elle implique un transfert d'actifs vers le prestataire* ».

Ainsi, l'orientation progressive du sous-traitant vers une stratégie d'innovation soutenue par les pouvoirs publics encourage le donneur d'ordres à sélectionner le sous-traitant innovant comme un partenaire qui fabrique le produit fini. Il lui confie des activités critiques à haute valeur ajoutée. La valeur de  $\alpha=1$ , le contrat est dit « cost-plus ». Le prix subit une augmentation du coût et les risques sont de plus en plus supportés par le donneur d'ordres.

L'innovation favorise la confiance entre les parties et dynamise ainsi les relations partenariales. Le principal partage progressivement son avantage de la rente informationnelle avec le sous-traitant qui limitera davantage sa dépendance en ressources, grâce au bénéfice de l'effet d'apprentissage lié à l'innovation.

---

<sup>576</sup> BARTHELEMY J. et DONADA C. (2007) : « L'externalisation : un choix stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.97-99.

<sup>577</sup> GEYSKENS I., STEENKAMP J.B., SCHEER L.K. et KUMAR N. (1996): « The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study », *International Journal of research in Marketing*, Vol.13, pp.303-317.

<sup>578</sup> BROUSSEAU E. (1998) : « Analyse Economique des Pratiques Liées à l'Externalisation », *Petites Affiches*, n°147, Décembre.

<sup>579</sup> QUELIN B. (2003) : « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle », *Revue française de gestion*, n°143, pp.13-26.

## 2. Liens théoriques entre les variables du modèle linéaire :

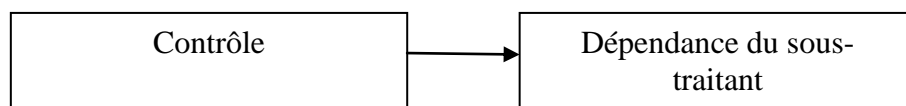
Le modèle d'optimisation de la relation de sous-traitance proposé par notre recherche, se complète par une lecture des pratiques organisationnelles déterminantes des différentes typologies relationnelles au cours des phases du cycle de vie de la relation.

La littérature sur les relations de sous-traitance présentée dans les chapitres précédents, fait apparaître plusieurs qualités de relations (ULAGA W. et al., 2006, p.20)<sup>580</sup> qui se distinguent selon le mode de management, c'est-à-dire selon la gestion par le contrôle ou par la confiance, l'engagement et selon le mode de répartition des tâches entre les partenaires ou l'intensité de la coopération. Ces relations sont appréhendées selon un continuum, allant du pôle relation de marché ponctuelle au pôle partenariat formalisé, du fait de l'existence de relations hybrides ou mixtes et enfin vers le développement du sous-traitant par l'aboutissement de relation de dépendance unilatérale du donneur d'ordres.

### 2.1. Explication de la qualité de la relation par le mode de gestion :

D'après le modèle d'optimisation de la relation de sous-traitance, trois qualités relationnelles peuvent être dégagées : la dépendance unilatérale du sous-traitant, la dépendance croisée ou la coopération et la dépendance unilatérale du donneur d'ordres. Une relation asymétrique de dépendance unilatérale du sous-traitant est gérée par le contrôle alors qu'une relation coopérative est gérée par la confiance et l'engagement. Et enfin une relation de dépendance unilatérale du donneur d'ordres se caractérise par un affaiblissement de la confiance et l'engagement : Ce corps théorique met en jeu les hypothèses suivantes concernant les liens entre variables explicatives (modes de gestion) et expliquée (qualité de la relation en termes de dépendance) :

- Le contrôle est déterminant des relations asymétriques d'agence basées sur la dépendance du sous-traitant.

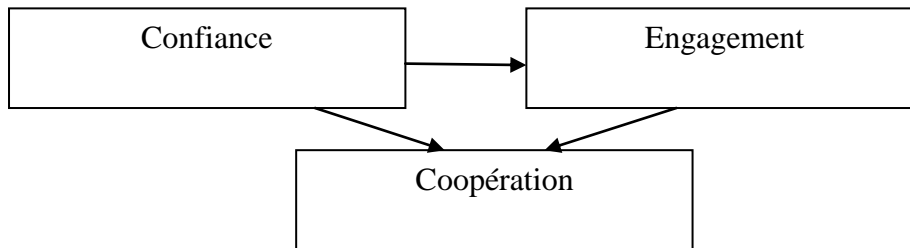


---

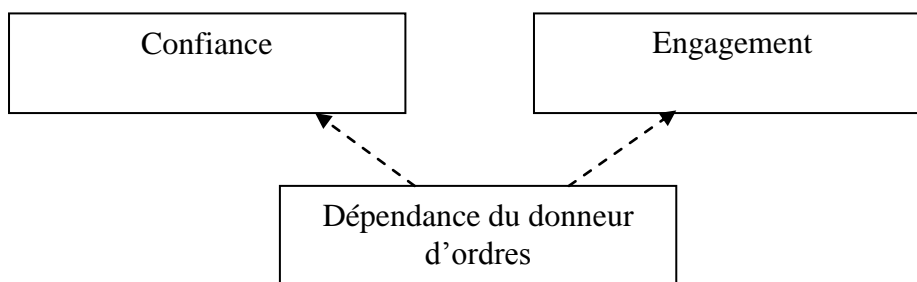
<sup>580</sup> ULAGA W., EGERT A. et SCHULTZ F. (2006): « Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis », *Industrial Marketing Management*, vol.35, pp.20-27.



- Alors que, la confiance est déterminante de l'engagement et sont tous les deux déterminants d'une relation coopérative et partenariale.



- La dépendance unilatérale du donneur d'ordres influence négativement la confiance et l'engagement :



Ces liens théoriques, s'expliquent comme suit :

**(1). Le contrôle influence positivement la dépendance du sous-traitant :**

Il existe un lien positif entre le contrôle et la dépendance du sous-traitant. En d'autres termes, le contrôle influence positivement la dépendance unilatérale du sous-traitant. Ce lien revient au pouvoir conféré par le contrôle et la pression exercée sur le sous-traitant par le contrôle. Le contrôle est « *toute influence créatrice d'ordres* » (CHIAPELLO E., 1996, p.52)<sup>581</sup>.

**(2). La confiance influence positivement l'engagement :**

De nombreuses recherches ont permis de montrer que la confiance est déterminante dans la continuité des relations industrielles (GILBERT P., 1999)<sup>582</sup>. Les travaux de (MORGAN R.M. et HUNT S.D., 1994)<sup>583</sup> ; (OZA N.V. et al., 2006)<sup>584</sup> ; (YANG Z. et al., 2011)<sup>585</sup>,

<sup>581</sup> CHIAPELLO E. (1996) : « Les typologies des modes de contrôle de leurs facteurs de contingences : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol. 2, n°2, pp.51-74.

<sup>582</sup> GILBERT P. (1999), *Evaluation des compétences et situations de gestion*, Economica, Paris.

<sup>583</sup> MORGAN R.M. et HUNT S.D. (1994): «The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, Vol.58, July, pp.20-38.

<sup>584</sup> OZA V.N., HALL T., RAINER A. et GREY S., (2006): « Trust in software outsourcing relationships: An empirical investigation of Indian software companies », *Information and Software Technology*, n°48, pp.345-354.

<sup>585</sup> YANG Z., ZHOU C. et JIANG L. (2011): « When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China », *Industrial Marketing Management*, vol. 40, pp.86-96.

stipulent que la confiance réduit la propension des clients à quitter la relation et qu'elle accroît la probabilité que les clients soient engagés (MOORMAN C. et al., 1992, p.315)<sup>586</sup>. Pour MORGAN R.M. et HUNT S.D., (1994, p.22)<sup>587</sup>, « l'engagement et la confiance sont des éléments-clés parce qu'ils encouragent les managers à [...] résister aux alternatives de court terme attractives en faveur des bénéfices espérés à long terme s'ils restent avec les partenaires actuels ».

### (3). La confiance influence positivement la coopération :

Il est généralement admis que la confiance contribue à l'existence même des relations de coopération (CHANG K.H. et GOTCHER D.F., 2007)<sup>588</sup> ; (GRIFFITH D.A. et HARVEY M.G., 2004)<sup>589</sup> ; (SMITH K.G. et al., 1995)<sup>590</sup> ; (MORGAN R.M. et HUNT S.D., 1994)... La confiance favorise la mise en place de coopérations et s'avère être un élément central dans la création et le management des relations de réseau (JARILLO J.C., 1988)<sup>591</sup> ; (POWELL W., 1987)<sup>592</sup> ; (GULATI R et al., 1998)<sup>593</sup> ; (BÖNTE W., 2008)<sup>594</sup>.

Selon le même type de réflexion, PERRIN J et al., (1997, p.85)<sup>595</sup>, s'appuyant sur les travaux du groupe IMP, soulignent que la coopération étendue et élargie, est non seulement fonction des compétences de l'un et l'autre des partenaires, mais aussi du climat ou de l'atmosphère qui prévaut déterminés notamment par « l'étroitesse de la relation » et la confiance entre les deux parties.

Faire confiance « signifie implicitement que la probabilité qu'une autre partie agisse en notre faveur ou au moins pas en notre défaveur est suffisamment élevée pour accepter de s'engager dans une forme de coopération avec elle » (GAMBETTA D., 1988, p.217)<sup>596</sup>.

---

<sup>586</sup> MOORMAN C., ZALTMAN G. et DESPHANDE R. (1992): « Relationships Between Providers and Users of Market Research : The Dynamics of Trust Within and Between Organisations », *Journal of Marketing Research*, Vol.XXIX, August, pp.314-328.

<sup>587</sup> MORGAN R.M. et HUNT S.D. (1994): « The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, Vol.58, July, pp.20-38.

<sup>588</sup> CHANG K-H. et GOTCHER D.F. (2007): « Safeguarding investments and creation of transaction value in asymmetric international subcontracting relationship: the role of relationship learning and relational capital », *Journal of Business*, n°42, pp.477-488.

<sup>589</sup> GRIFFITH D.A. et HARVEY M.G. (2004): « The influence of individual and firm level social capital of marketing managers in a firm's global network », *Journal of World Business*, vol.39, pp.244-256.

<sup>590</sup> SMITH K.G., CARROLL S.J. et ASHFORD S.J. (1995): « Intra and Inter-organisational Cooperation: Toward a Research Agenda », *Academy of Management journal*, Vol.38, n°1, pp.7-23.

<sup>591</sup> JARILLO J.C. (1988): « On networks Interorganizational relations in systems : a approach compared costs approach studies of management and organization », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, n°1, pp. 31-41.

<sup>592</sup> POWELL W. (1987): « Hybrid organizational arrangements: new forms or transitional development ? », *California Management Review*, automne, pp.67-87.

<sup>593</sup> GULATI R. et SINGH H. (1998): « The architecture of cooperation : managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances », *Administrative Science Quarterly*, n°43, pp.781-814.

<sup>594</sup> BÖNTE W. (2008): « Inter-firm trust in buyer-supplier relations: Are knowledge spillovers and geographical proximity relevant? », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol.67, pp.855-870.

<sup>595</sup> PERRIN J., VILLEVAL M.C. et LECLER Y. (1997): « Conception de produits et coopération au Japon », *Revue Française de Gestion*, n°144, pp.83-93.

<sup>596</sup> GAMBETTA D. (1988): *Trust, Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford: Basil Blackwell.

**(4). L'engagement influence positivement la coopération :**

Bien que l'engagement apparaisse plus rarement que la confiance dans la littérature en tant que variables d'influence de la coopération, certains auteurs soulignent son rôle dans la mise en place de ce type de relation. Ainsi, NARUS J.A. et al., (1990)<sup>597</sup> et MORGAN R.M. et HUNT S.D., (1994)<sup>598</sup> expliquent l'influence directe de l'engagement sur la coopération. Comme pour la confiance, l'engagement amène le client à souhaiter développer un lien coopératif avec son fournisseur.

**(5). La dépendance unilatérale du donneur d'ordre influence négativement la confiance :**

La dépendance unilatérale du donneur d'ordre agit négativement sur la dimension affective de la relation (GEYSKENS I., et al. 1996, p.407)<sup>599</sup> : le client se sentant contraint, et non pas totalement libre de ses choix, il aura moins tendance à développer des sentiments positifs envers son prestataire. Le donneur d'ordres n'a plus confiance en son sous-traitant, il se sent menacé par la relation. Il réévalue négativement sa confiance pour décider s'il assume les risques et les coûts d'une stratégie de repli (EASTON G., 1992)<sup>600</sup>, ou il vaut mieux rester dans la relation.

**(6). La dépendance unilatérale du donneur d'ordres influence négativement l'engagement :**

Comme pour la confiance, l'engagement est un sentiment positif bouleversé par la situation menaçante de dépendance unilatérale (GEYSKENS I. et al., 1996, p.408). Le donneur d'ordres réévalue son engagement, il envisage de sortir de la dépendance en assumant les coûts et les risques de cette alternative.

**2.2. Rôle de l'asymétrie d'information et du transfert de ressources et compétences dans l'explication de la qualité de la relation :**

A l'éclairage de la théorie néo-institutionnelle, la qualité de la relation est fonction d'un ensemble de facteurs liés à l'asymétrie d'information, aux comportements des agents et aux transferts de ressources et de compétences. Nous avons baptisé ces facteurs « *facteurs de relativité* ». Ils présentent un risque omniprésent à considérer par le donneur d'ordres ; depuis la décision d'externalisation, dans le choix du sous-traitant et jusqu'à toute

---

<sup>597</sup> NARUS J.A. et ANDERSON J.C. (1990): « A model of Distributor Firm and Manufacturer Firm: Working Partnership », *Journal Of Marketing*, vol.54, janvier, pp.42-58.

<sup>598</sup> MORGAN R.M. et HUNT S.D. (1994), « The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, Vol.58, July, pp.20-38.

<sup>599</sup> GEYSKENS I., STEENKAMP J.B., SCHEER L.K. et KUMAR N. (1996), « The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study », *International Journal of research in Marketing*, Vol.13, pp.303-317.

<sup>600</sup> EASTON G. (1992), *Industrial networks: A review*, Axelsson B. et Easton G. edition.

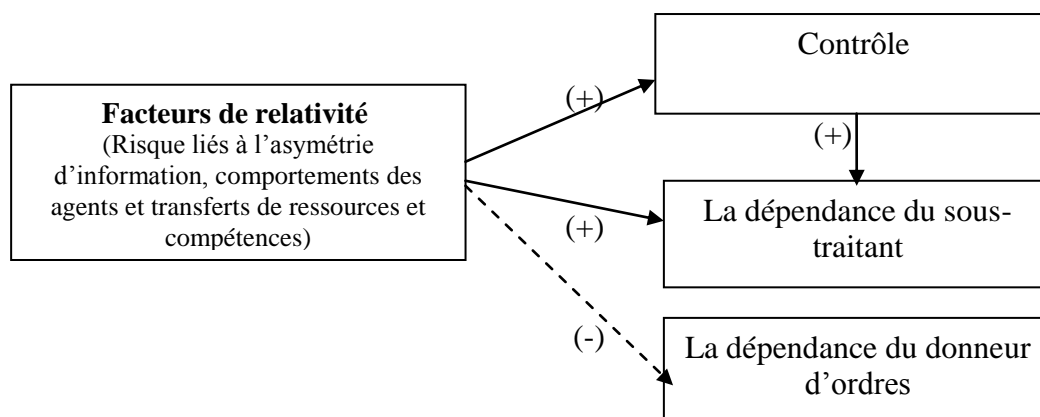
l'exécution de la relation. Ils sont redoutés par le donneur d'ordres parcequ'ils laissent au sous-traitant la possibilité de profiter de la relation. Il s'agit d'un risque contractuel lié à la rationalité limitée, l'opportunisme, l'incomplétude contractuelle et la spécificité des actifs et des risques liés aux compétences et au transfert de ressources et activités critiques. Nous avons choisi de les appeler « facteurs de relativité » à cause de l'intensité relative qu'ils détiennent pendant les différentes phases de la relation et selon la dynamique d'innovation. Face au risque de s'exposer à ces facteurs de relativité, le donneur d'ordres choisit de contrôler le sous-traitant. Ce mode de gestion lui permet d'influencer les actions du sous-traitant dans le sens de ses attentes. Il peut ainsi détecter les comportements opportunistes, les éviter et gérer directement les ressources transférées au sous-traitant.

Ces modes de gestion par le contrôle et la dépendance unilatérale du sous-traitant déterminent une relation asymétrique qui profite principalement au donneur d'ordres.

Plus la relation met en jeu une asymétrie d'information comme les cas de sélection adverse et aléa moral, plus elle engage des transferts de ressources et compétences, plus le donneur d'ordres préfère contrôler le sous-traitant et évite de développer toute forme de dépendance vis-à-vis du sous-traitant pour garder la pression sur le prestataire dépendant.

L'asymétrie d'information et les transferts de ressources et de compétences sont explicatifs de la relation asymétrique d'agence. Ainsi, nous pouvons poser les hypothèses suivantes : Les facteurs de relativité influencent positivement le contrôle et la dépendance du sous-traitant et réciproquement ; ils influencent négativement la dépendance du donneur d'ordres qui évite de coopérer et de s'engager.

Cette relation peut être représentée comme suit :



Les relations coopératives se caractérisent par la confiance et l'engagement.

En effet, les deux parties, qui trouvent satisfaction optimale à leurs intérêts dans le cadre de la relation partenariale, sont dissuadées de faire preuve d'opportunisme (LIU et al., 2010, p.844)<sup>601</sup>. Ce qui permet, éventuellement, de canaliser les effets négatifs des facteurs de relativité. Sauf, dans le cas où la relation met en jeu des actifs « critiques », la relation partenariale se déséquilibre et redevient asymétrique en bénéficiant au sous-traitant (GEYSKENS I. et al., 1996, p.407)<sup>602</sup>.

La confiance est perçue comme un facilitateur des échanges. Elle rend possible des échanges qui n'auraient pas eu lieu, du fait de la présence d'incertitudes trop importantes. Pour BILLAND P. (1998, p.70)<sup>603</sup>, la confiance explique l'engagement et la réussite de la coopération dans un contexte d'incomplétude des contrats. Il s'agit selon KARPIK L., (1996, p.534)<sup>604</sup> d'une solution à l'opacité<sup>605</sup> et à l'opportunisme mis en jeu par la relation. La confiance présente l'un des « *mécanisme de protection* » (safeguards) qui prévient d'éventuelles trahisons, garantit l'exécution du contrat et protège les ressources transférés (NEUVILLE J.P., 1998, p.18)<sup>606</sup>. Elle permet au client de penser que les petites inégalités de court terme seront compensées à long terme (GANESAN S., 1996)<sup>607</sup>. La confiance atténue les problèmes et désagréments dûs au différentiel d'informations, de ressources et de compétences (BAUDRY B., 1995)<sup>608</sup>.

Donc nous pouvons conclure que les problèmes liés à l'asymétrie informationnelle et les transferts de ressources et compétences sont explicatifs de la gestion par le contrôle et de la dépendance unilatérale du sous-traitant. Le risque lié à ces facteurs, auquel s'expose le donneur d'ordres dans une relation asymétrique, influence positivement le choix d'une gestion par le contrôle et la non coopération du donneur d'ordres. Dans le cadre d'une relation coopérative, le risque lié à ces facteurs est calculé. Ces facteurs de relativité sont alors, canalisés par les sentiments positifs liés aux bénéfices dégagés par la coopération.

---

<sup>601</sup> LIU Y., SU C., LI Y. et LIU T. (2010): « Managing opportunism in a developing interfirm relationship: The interrelationship of calculative and loyalty commitment », *Industrial Marketing Management*, vol.39, pp.844-852.

<sup>602</sup> GEYSKENS I., STEENKAMP J.B., SCHEER L.K. et KUMAR N. (1996): « The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study », *International Journal of research in Marketing*, Vol.13, pp.303-317.

<sup>603</sup> BILLAND (1998): « Rationalité et coopération : le rôle de la confiance en économie », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 84, 2° trimestre, pp.67-84.

<sup>604</sup> KARPIK L. (1996): « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, 4, pp.527-550.

<sup>605</sup> KARPIK (1996) évoque l'opacité des marchés dans une « économie de la qualité » où les produits sont recherchés essentiellement pour leur qualité, le prix n'étant plus qu'une contrainte externe.

<sup>606</sup> NEUVILLE J.P. (1998): « Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel », *Revue française de gestion*, juin-août, pp.15-24.

<sup>607</sup> GANESAN S. (1996): « Interpersonal and organizational trust in buyer-seller relationships », dans : Blair, E.A. and Kamakura, W.A. (Eds), *Proceedings of the American Marketing Association Winter Educators Conference*, American Marketing Association, Chicago, IL.

<sup>608</sup> BAUDRY B. (1995): *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte.

Ce cadre théorique met en jeu les liens suivants :

**(1). Le risque lié aux facteurs de relativité influence positivement le choix du contrôle comme mode de gestion :**

Ayant une rationalité limitée, les donneurs d'ordres sont incapables d'évaluer avec exactitude le travail des sous-traitants pré et post contrat. Pour éviter les problèmes d'opportunisme que peut laisser l'incomplétude des contrats et pour gérer les ressources et les compétences transférées vers le sous-traitant, les donneurs d'ordres préfèrent contrôler le sous-traitant.

La gestion par le contrôle est le moyen préféré des donneurs d'ordres pour se protéger contre le risque lié aux facteurs de relativité (QUELIN B., 2007)<sup>609</sup> ; (BARTHELEMY J. et DONADA C., 2007)<sup>610</sup> ; (YANG Z. et al., 2011)<sup>611</sup>. Aux termes de CHIAPELLO E., (1996, p.52)<sup>612</sup>, le contrôle est « *une influence créatrice d'ordres* ».

**(2). Le risque lié aux facteurs de relativité influence positivement la dépendance du sous-traitant :**

**(3) et dans un sens inverse, ces facteurs influencent négativement la dépendance du donneur d'ordres.**

Le sous-traitant se trouve dans une situation de dépendance unilatérale parce que le donneur d'ordres n'est pas coopératif. L'existence de risque lié aux facteurs de relativité dissuade la coopération.

En effet, la rationalité limitée dans l'évaluation du travail du sous-traitant, le risque d'être sujet à l'opportunisme du sous-traitant ou de transfert de compétences critiques empêchent de postuler la coopération. Le donneur d'ordres trouve son profit dans la relation asymétrique, parce qu'elle lui permet d'exercer un fort pouvoir de négociation sur le sous-traitant pour extraire la plus grande marge bénéficiaire mais également le donneur d'ordres ne coopère pas pour garder ce pouvoir de négociation que lui confère la menace du départ vers le concurrent. Cette asymétrie relationnelle favorise davantage que le donneur d'ordres soit victime d'opportunisme. Le sous-traitant exécutant qui supporte seul la plus grande part des risques de l'activité sous-traitée est en situation de dépendance unilatérale.

---

<sup>609</sup> QUELIN B. (2007) : « L'externalisation: de l'opérationnel au stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.113-128.

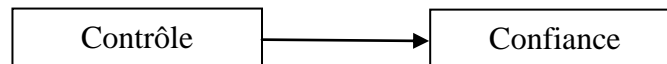
<sup>610</sup> BARTHELEMY J. et DONADA C. (2007), « L'externalisation : un choix stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.97-99.

<sup>611</sup> YANG Z., ZHOU C. et JIANG L. (2011): « When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China », *Industrial Marketing Management*, vol. 40, pp.86-96.

<sup>612</sup> CHIAPELLO E. (1996) : « Les typologies des modes de contrôle de leurs facteurs de contingences : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol. 2, n°2, pp.51-74.

### 2.3. Du contrôle à la confiance : une explication linéaire à la dynamique relationnelle :

Les différents modèles sur le cycle de vie de la relation interentreprises abordent le rôle du contrôle dans la construction de la confiance (YANG Z. et al., 2011)<sup>613</sup> ; (HUEMER L. et al., 2009)<sup>614</sup>. La période de contrôle ou « *d'essai* » permet au donneur d'ordres de construire des normes relationnelles et d'évaluer la propension à faire confiance (BAUDRY B., 1992). Le contrôle agit ainsi positivement sur la confiance :



#### Ce modèle pose l'hypothèse de l'influence positive du contrôle sur la confiance :

La littérature a beaucoup parlé du lien entre ces deux modes de gestion opposés mais aussi complémentaires : le contrôle et la confiance DE MAN A.P. et al., (2009, p.76)<sup>615</sup>.

D'après GOSSE B. et al., (2002, p.120)<sup>616</sup> « *L'un des modes de contrôle privilégiés des nouvelles formes d'organisations est la confiance* ». DE MAN A.P. et al., (2009, p.76)<sup>617</sup> définissent la confiance comme un substitut progressif au contrôle. La confiance apparaît après avoir évalué la satisfaction retirée suite à la prestation de l'exécutant et puis la propension à faire confiance et enfin lorsque le contrôle est difficile à gérer (DONADA C. et al., 2006, p.261)<sup>618</sup>.

Par opposition au contrôle comme mode d'organisation la confiance apparaît comme un comportement qui consiste en une action qui accroît la vulnérabilité du donneur d'ordres vis-à-vis du sous-traitant dont le comportement n'est pas sous le contrôle du premier et se déroule dans une situation où la pénalité encourue, si la confiance est abusée, conduirait le donneur d'ordres à regretter son action. Ceci dit plusieurs auteurs pensent que le contrôle

<sup>613</sup> YANG Z., ZHOU C. et JIANG L. (2011): « When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China », *Industrial Marketing Management*, vol. 40, pp.86-96.

<sup>614</sup> HUEMER L., BOSTRÖM G.O. et FELENSZTEIN C. (2009): « Control-trust interplays and the influence paradox: A comparative study of MNC-subsidiary relationships », *Industrial Marketing Management*, vol.39, pp.520-528.

<sup>615</sup> DE MAN A.P. et ROIJAKKERS N. (2009): « Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk », *Long Range Planning*, vol.42, pp.75-95.

<sup>616</sup> GOSSE B., SARGIS-ROUSSEL C. et PRIMONT P.A (2002): « Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.5, n°1, mars, pp.101-128.

<sup>617</sup> DE MAN A.P. et ROIJAKKERS N. (2009): « Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk », *Long Range Planning*, vol.42, pp.75-95.

<sup>618</sup> DONADA C. et NOGATCHEWSKY G. (2006): « Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships? », *Management Accounting Research*, Vol.17, pp.259-287.

est un moyen efficace pour évaluer la propension à faire confiance à un partenaire donc pour faire confiance à l'autre partie (BAUDRY B., 1992, p.872)<sup>619</sup>.

Le rapprochement entre les deux notions passe par une certaine forme de confiance dite « calculée » (GOSSE et al., 2002, p.120)<sup>620</sup>. Selon cette logique, le principal accorde sa confiance à l'agent sous-traitant parce qu'il n'a pas d'autres alternatives. Il est dans l'obligation de faire confiance face à l'impossibilité du contrôle.

La confiance et l'engagement dissuade de l'opportunisme lorsque la relation se base sur la coopération (LIU et al., 2010, p.844)<sup>621</sup>. La coopération présente un gage de bienveillance qui dissuade de l'opportunisme. Il convient de noter qu'à côté de cette forme calculée de la confiance existe une conception plus affective (MC ALLISTER D.J., 1995, p.26)<sup>622</sup>. Elle est identifiée dans des situations particulières et s'apparente à un état dans lequel on se trouve face à un acteur connu et dans un contexte donné. « *Nous devons leur faire confiance signifie en fait que nous ne leur faisons pas confiance mais que nous nous sentons contraints de nous soumettre à leur discrétion* » (HARDY C. et al., 1995, p.5)<sup>623</sup>

La confiance ou du moins un certain degré, un certain type de confiance est la condition de réalisation de toute transaction sur laquelle l'entreprise n'a pas de possibilité de « supervision directe » ou de contrôle.

Nous pouvons conclure alors, que le contrôle et la confiance sont deux modes de gestion fortement reliés. Le contrôle permet de prévoir la confiance à accorder à son prestataire, en construisant des normes et des bases de communication nécessaires au calcul du risque relatif aux facteurs de relativité que court le donneur d'ordres en faisant confiance à son prestataire.

Les liens entre ces différentes variables tracent un modèle linéaire qui décrit les relations de sous-traitance en fonction de leurs pratiques organisationnelles par la présence de facteurs de relativité liés aux risques transactionnels et d'apprentissage relatif à l'asymétrie d'information et de compétences.

---

<sup>619</sup> BAUDRY B. (1992) : « Contrat, Autorité et Confiance. La Relation de Sous-Traitance est-elle Assimilable à la Relation d'Emploi? », *Revue Economique*, Septembre, n°5, pp.871-894.

<sup>620</sup> GOSSE B, SARGIS-ROUSSEL C. et PRIMONT P.A (2002) : « Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 5, n°1, mars, pp.101-128.

<sup>621</sup> LIU Y., SU C., LI Y. et LIU T. (2010): « Managing opportunism in a developing interfirm relationship: The interrelationship of calculative and loyalty commitment », *Industrial Marketing Management*, vol. 39, pp.844-852.

<sup>622</sup> MC ALLISTER D.J. (1995): « Affects and cognition Based Trust as Foundations For Interpersonal Cooperation in Organisations », *Academy of Management journal*, Vol.36, n°1, pp.24-59.

<sup>623</sup> HARDY C. et PHILLIPS N. (1995): « Overcoming illusions of trust : Toward a communicative theory of trust and power », Research Working Paper, Montréal, McGill University.



### **3. Possibilité de l'existence d'un effet modérateur :**

Aucun travail antérieur ne s'intéresse au rôle de l'innovation du sous-traitant dans l'explication de la dynamique relationnelle de sous-traitance.

D'après l'état des lieux de l'industrie tunisienne du textile habillement, mais aussi de l'étude théorique du processus d'innovation, nous avons posé l'hypothèse que l'innovation agit comme un levier de la sous-traitance asymétrique vers le partenariat et le développement des sous-traitants. Il s'agit de trouver une réponse à la question suivante : *comment évolue la relation de sous-traitance, lorsque les sous-traitants exécutants se mettent à innover pour satisfaire des exigences de plus en plus spécifiques ?*

Notre recherche apporte un nouvel éclairage à la dynamique relationnelle en expliquant l'action motrice ou modératrice de l'innovation sur la relation asymétrique d'agence.

#### **3.1. Critique du modèle linéaire :**

La structure du modèle linéaire de base, telle que présentée précédemment explique bien la dynamique relationnelle : les problèmes liés à l'asymétrie d'information et aux transferts de ressources et compétences (facteurs de relativité) sont caractéristiques des relations asymétriques et influencent le choix du contrôle comme mode de gestion privilégié par le donneur d'ordres. Ils expliquent la mise en dépendance du sous-traitant et la non coopération du donneur d'ordres. Le contrôle évolue vers la confiance dans le temps. Lorsque le donneur d'ordres a évalué la propension à faire confiance au sous-traitant, il estime que ce dernier est digne de confiance et qu'il ne profitera pas des informations et des ressources et compétences dont il dispose pour satisfaire ses propres intérêts. Ces problèmes sont alors canalisés progressivement par le jeu coopératif qui suppose un partage des risques liés à l'activité et de céder au sous-traitant une plus grande marge bénéficiaire.

Ce modèle ne renseigne pas sur les raisons qui expliquent le développement du jeu coopératif. Pour un donneur d'ordres, la situation asymétrique lui permet de garder le pouvoir sur le sous-traitant, de se désengager sans frais mais en plus de gagner la marge bénéficiaire la plus importante. Sauf que, dans ce cas il est obligé de coopérer parce qu'il est obligé de faire confiance au sous-traitant à défaut du pouvoir d'exercice du contrôle. Nous constatons à ce niveau une contradiction : les problèmes liés à l'asymétrie d'information et aux ressources et compétences n'expliquent plus la gestion par le contrôle et la dépendance du sous-traitant.

Les liens du modèle linéaire explicatifs d'une relation asymétrique de dépendance unilatérale du donneur d'ordres s'inversent. Plus les problèmes liés à l'asymétrie d'information et aux ressources et compétences (facteurs de relativité) augmentent plus le contrôle diminue et cède sa place à la confiance. La dépendance du sous-traitant diminue et celle du donneur d'ordres augmente. Cet inversement des liens, explique les glissements en dépendance. La dépendance du sous-traitant diminue et celle du donneur d'ordres se développe jusqu'au point où elles se croisent et les parties coopèrent.

Delà nous avons posé l'hypothèse qu'il existe un modérateur qui agit de manière opposée sur les liens explicatifs des dépendances respectives du sous-traitant et du donneur d'ordres. Ce modérateur favorise le passage du contrôle à la confiance. Et explique les glissements de la qualité de la relation : de la dépendance unilatérale vers la coopération.

Le cas de l'innovation dans l'industrie textile habillement nous pousse à poser l'hypothèse du rôle modérateur de l'innovation du sous-traitant.

L'action de l'innovation se vérifie d'abord : à travers son influence positive sur les facteurs de relativité inhérents aux risques liés à l'asymétrie d'information et aux transferts de ressources et de compétences. De par son caractère incertain, elle augmente le différentiel d'information de ressources et de compétences. Et ensuite à travers ses effets sur les liens du modèle linéaire, elle inverse les liens explicatifs de la relation asymétrique et augmente les liens explicatifs de la dynamique vers la coopération.

### **3.2. Action de l'innovation sur les problèmes liés à l'asymétrie d'information et aux transferts de ressources et compétences :**

La littérature sur l'innovation est anonyme sur le caractère complexe et incertain de l'innovation (DAMANPOUR F. 1996, p.693)<sup>624</sup>. Plus le sous-traitant innove, plus le différentiel d'information de ressources et de compétences augmente et plus le donneur d'ordres est limité dans sa rationalité et incapable de rédiger des contrats complets. Donc plus le sous-traitant innove, plus le donneur d'ordres est exposé aux risques liés à l'asymétrie d'informations et de transfert de ressources et compétences. Le différentiel devient trop élevé, et touche à des informations spécifiques relevant des compétences du spécialiste, qu'il est impossible au donneur d'ordres d'exercer une gestion par le contrôle. En contre partie le sous-traitant gagne en pouvoir grâce à cette innovation donc sa dépendance diminue.

---

<sup>624</sup> DAMANPOUR F. (1996): « Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models », *Management sciences*, Vol. 42, n°5, May, pp.693-716.

A défaut de contrôle, le donneur d'ordres est contraint d'accorder sa confiance et devient ainsi, obligé de céder à son sous-traitant une plus grande marge bénéficiaire et de partager les risques liés à l'activité pour dissuader ce dernier de profiter de l'asymétrie d'informations et des ressources et compétences objet de la relation. Sa dépendance se développe jusqu'au point où la relation s'inscrit dans un équilibre partenarial.

### **3.3. Effet modérateur de l'innovation sur les relations du modèle linéaire :**

Une variable modératrice est une variable qui affecte la direction ou l'intensité de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. Elle modifie la relation entre un prédicteur et un critère (BARON R.M. et KENNY D.A., 1986, p.1176)<sup>625</sup>.

Une variable est considérée modératrice dès lors qu'elle a pour effet d'augmenter l'intensité de la relation, inverser son sens, annuler ou activer la relation c'est-à-dire d'expliquer l'existence ou l'absence de la relation (CHUMPITAZ C. et al., 2003, p.69)<sup>626</sup>.

Le rôle de l'innovation s'explique par son effet modérateur des liens déterminants d'une relation asymétrique.

(1). Les facteurs de relativité ne sont plus explicatifs de la gestion par le contrôle. L'innovation inverse le lien entre facteurs de relativité et le contrôle. Plus le risque lié à ces facteurs augmentent sous l'effet de la dynamique de l'innovation plus le contrôle diminue jusqu'à ce qu'il devienne impossible et cède sa place à la confiance.

(2). L'innovation active alors le lien existant entre contrôle et confiance.

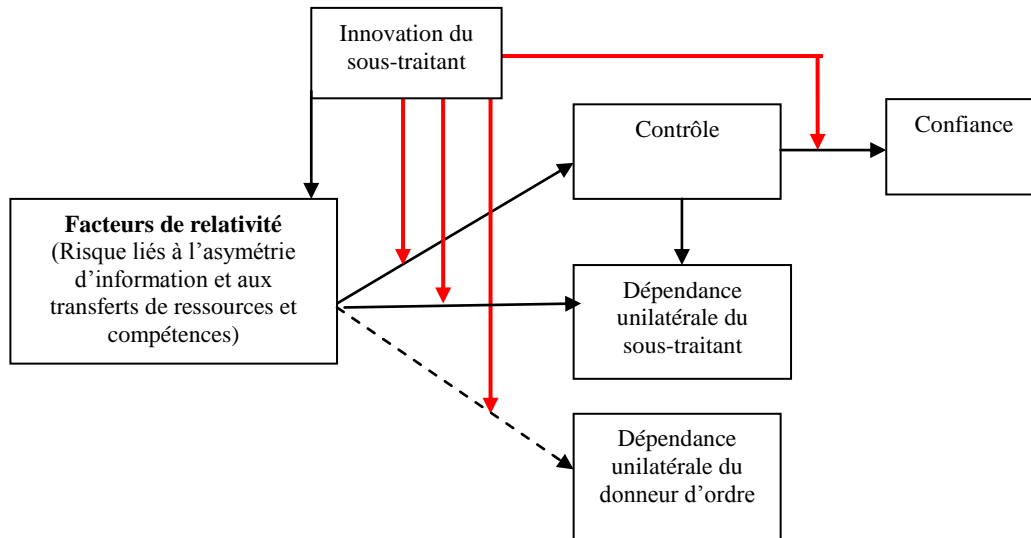
(3). L'innovation du sous-traitant inverse le lien existant entre les facteurs de relativité et la dépendance unilatérale du sous-traitant : plus ces problèmes liés à l'asymétrie d'information et aux transferts de ressources et compétences ou augmentent sous l'effet de la dynamique de l'innovation plus la dépendance du sous-traitant diminue.

(4). L'innovation du sous-traitant inverse le lien existant entre les facteurs de relativité et la dépendance unilatérale du donneur d'ordres : Plus ces problèmes liés à l'asymétrie d'information et aux transferts de ressources et compétences augmentent sous l'effet de la dynamique de l'innovation du sous-traitant, plus la dépendance du donneur d'ordres augmente. Cet effet peut être représenté comme suit :

---

<sup>625</sup> BARON R.M. et KENNY D.A. (1986): « The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations », *Journal Of Personality and Social Psychology*, Vol.51, n°6, pp.1173-1182.

<sup>626</sup> CHUMPITAZ, CACERES R. et VANHAMME J. (2003) : « Les processus modérateurs et médiateurs », *Recherche et Applications Marketing*, vol.18, n°2, pp.67-100.



#### 4. Modèle conceptuel de la recherche :

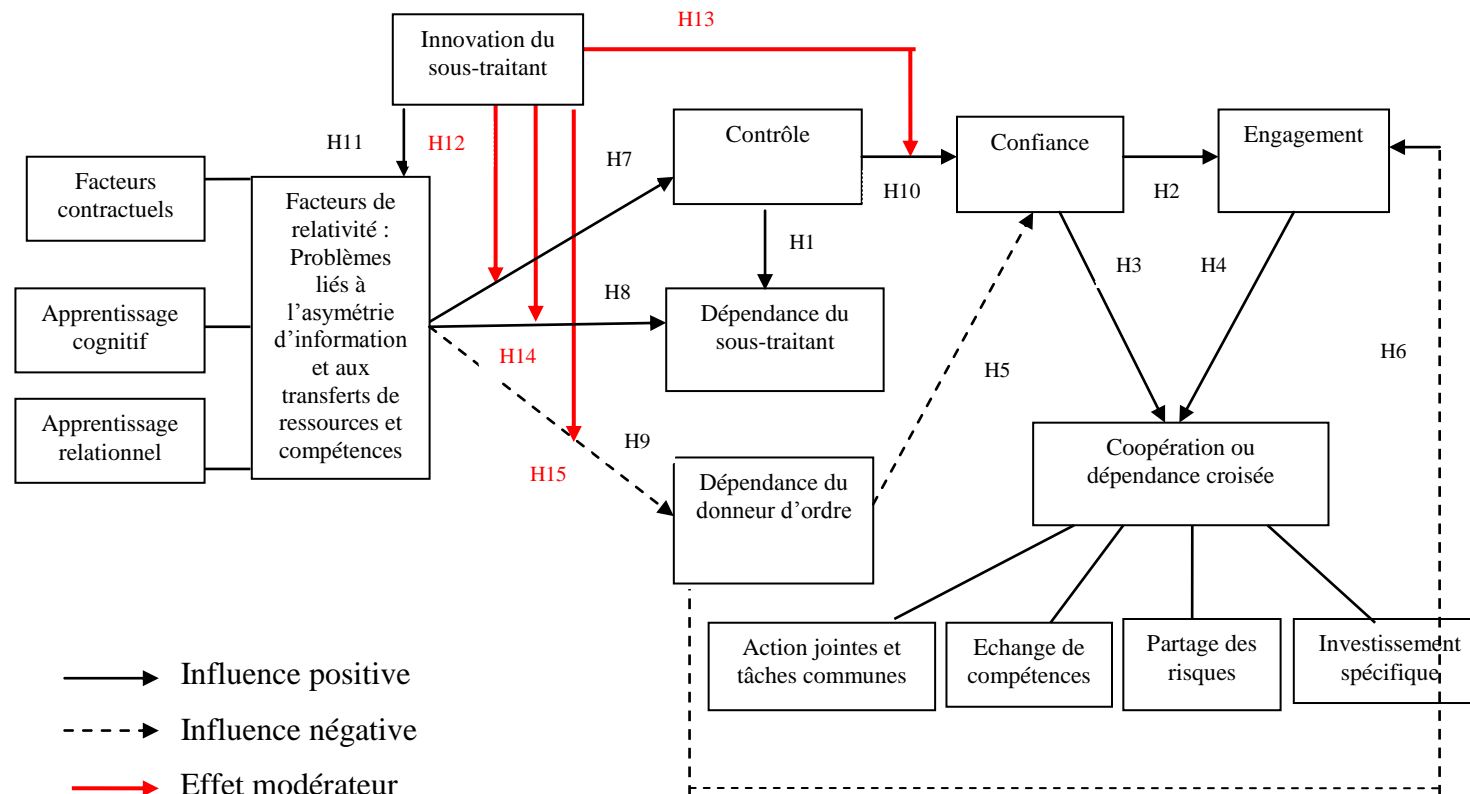
Les analyses théoriques ont abouti à poser les hypothèses concernant les liens entre les variables énoncées ci-dessus. Mettant en relief la présence de variables médiatrices et modératrices. Ces hypothèses présentées ci-dessus se résument comme suit :

**Tableau n°25 : Récapitulatif des hypothèses de la recherche**

<b>H1</b>	Le contrôle influence positivement la dépendance du sous-traitant
<b>H2</b>	La confiance influence positivement l'engagement
<b>H3</b>	La confiance influence positivement la coopération
<b>H4</b>	L'engagement influence positivement la coopération
<b>H5</b>	La dépendance du donneur d'ordres influence négativement la confiance
<b>H6</b>	La dépendance du donneur d'ordres influence négativement l'engagement
<b>H7</b>	Le risque lié aux facteurs de relativité influence positivement le contrôle
<b>H8</b>	Le risque lié aux facteurs de relativité influence positivement la dépendance du sous-traitant
<b>H9</b>	Le risque lié aux facteurs de relativité influence négativement la dépendance du donneur d'ordres
<b>H10</b>	Le contrôle agit positivement sur la confiance
<b>H11</b>	L'innovation influence positivement le risque lié aux facteurs de relativité
<b>H12</b>	L'innovation modère négativement le lien entre le risque lié aux facteurs de relativité et contrôle
<b>H13</b>	L'innovation modère positivement le lien entre contrôle et confiance
<b>H14</b>	L'innovation modère négativement le lien entre le risque lié aux facteurs de relativité et dépendance du sous-traitant
<b>H15</b>	L'innovation modère négativement le lien entre le risque lié aux facteurs de relativité et dépendance du donneur d'ordres

Le modèle conceptuel à tester empiriquement peut être représenté comme suit :

Graphique n°22 : Le modèle conceptuel à tester empiriquement :



## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

L'état des lieux de la sous-traitance de l'industrie tunisienne de textile habillement attire l'attention sur le rôle de l'innovation des sous-traitants dans le développement de la relation contractuelle asymétrique vers le partenariat. Pourtant, les théories sur les relations de production ont toujours affirmé le rôle dominant du donneur d'ordres dans l'imposition des règles du travail avec le sous-traitant, conformément au pouvoir que lui confère sa position de décideur. Le cas de la politique d'innovation dans le service de sous-traitance, mise en place par l'Etat tunisien pour le développement et la survie de l'industrie textile habillement, illustre un cas de réussite de l'innovation du sous-traitant dans l'évolution de la relation asymétrique vers le partenariat.

Afin d'analyser les observations du terrain tunisien, nous avons cherché des réponses dans les modèles théoriques sur les relations contractuelles. La théorie néo-institutionnelle ainsi que le modèle d'AOKI M., (1988)<sup>627</sup> sur la sous-traitance des firmes Japonaises et sur l'incitation à l'innovation présentent une base théorique riche qui explique le lien entre trois différentes approches :

- L'approche économique-contractuelle qui se base sur une vision marchande des relations inter-firmes (WILLIAMSON O.E., 1985, 1996)<sup>628</sup>.
- L'approche politique qui met l'accent sur les déséquilibres dans les rapports de pouvoir (PFEFFER J. et SALANCIK G.R., 1978)<sup>629</sup> et souligne le rôle des rapports de force entre les parties pour le partage de la quasi-rente (AOKI M., 1988).
- Et l'approche relationnelle qui fait de la confiance relationnelle le ciment des conventions entre les partenaires prôné par les travaux de juristes (MACNEIL I.R., 1974, 1980)<sup>630</sup>, de sociologues (GRANOVETTER M., 2002)<sup>631</sup> ou de gestionnaires (RING P.S. et al., 1994)<sup>632</sup>.

---

<sup>627</sup> AOKI M. (1988): *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

<sup>628</sup> WILLIAMSON O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*, Free press, New York.

WILLIAMSON O.E., (1996): *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York.

<sup>629</sup> PFEFFER J. et SALANCIK G.R. (1978): *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.

<sup>630</sup> MACNEIL I.R. (1980): « Power, Contract and the Economic Model », *Journal of Economic Issues*, vol. XIV, n°4, pp.909-923.

MACNEIL I.R. (1974): « The Many Future of Contracts », *Southern California Law Review*, vol.47, pp.691-816.

<sup>631</sup> GRANOVETTER M., (2002): « A Theoretical Agenda for Economic Sociology », pp.35-59, in Guillen M., Collins R., England P. and Meyer M. (eds), *The New Economic Sociology: Developments in an Emerging Field*, Russell Sage Foundation, New York.

<sup>632</sup> RING P.S. et VAN DE VEN A.H. (1994): « Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships », *Academy of Management Review*, vol.19, n°1, pp.90-118.

L'objectif de cette partie est de montrer comment l'innovation contribue à améliorer la relation d'agence dans un contrat de sous-traitance, et de montrer aussi comment elle véhicule le lien entre les différentes approches contractuelle, politique et relationnelle.

Au fil de notre réflexion, nous avons pu mettre en exergue les points suivants :

*D'abord le rôle du risque lié à l'asymétrie d'information de ressources et de compétences, baptisé « facteur de relativité » par notre recherche, dans le choix des modes de gestion par le contrôle et la dépendance du sous-traitant* : Le donneur d'ordres choisit de contrôler pour exercer un pouvoir sur le sous-traitant et ainsi dégager une plus grande part de profit.

*Ensuite, l'innovation permet au sous-traitant de gagner la confiance du donneur d'ordres* : En innovant, le sous-traitant développe des compétences spécifiques et une rente informationnelle importante pour l'activité du donneur d'ordres difficilement accessible à ce dernier. Le donneur d'ordres incapable de contrôler son sous-traitant est alors contraint de lui faire confiance.

*Enfin, le rôle de la coopération dans la dissuasion de l'opportunisme* : La confiance n'est envisagée que lorsque le sous-traitant est dissuadé de faire preuve d'opportunisme. Le donneur d'ordres accepte alors de céder une plus grande marge bénéficiaire au sous-traitant, partage les risques liés à l'activité sous-traitée, accepte de financer au moins partiellement les investissements spécifiques ce qui développe la dépendance du donneur d'ordres. Le donneur d'ordres est contraint de coopérer en contre partie d'un gage d'honnêteté qui permet de pérenniser la relation de sous-traitance.

En innovant, le sous-traitant gagne en pouvoir de négociation et en contre partie le pouvoir du donneur d'ordres diminue. Le croisement des dépendances mène à un équilibre partenarial qui permet aux deux parties de satisfaire de façon optimale leurs intérêts dans le cadre de la relation.

Le rôle de l'innovation dans le glissement des dépendances des parties vers la dépendance croisée ou la coopération, rejoint les fondements de l'approche politique sur les déséquilibres des rapports de pouvoir et l'asymétrie dans la détention d'actifs spécifiques. Les différentes formes de relation peuvent s'inscrire le long d'un continuum allant d'une relation dans laquelle un des acteurs est totalement dépendant de l'autre, à une relation dans laquelle il y a une interdépendance forte et équilibrée pour la réalisation d'un projet productif. Plus le sous-traitant innove, plus il gagne en pouvoir et plus la dépendance du donneur d'ordres se développe. L'innovation fait ainsi évoluer la sous-traitance d'une approche contractuelle vers une approche relationnelle en agissant selon une approche politique basée sur le déséquilibre du pouvoir.

# **PARTIE 3**

---

## **ANALYSE EMPIRIQUE DU RÔLE MODÉRATEUR DE L'INNOVATION DANS LA RELATION ASYMÉTRIQUE**



## INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE

La revue de la littérature, réalisée dans la partie précédente, apporte les premiers éléments de réponse à la problématique de notre recherche sur le rôle de l'innovation dans l'optimisation de la relation de sous-traitance asymétrique.

Par strates successives, l'analyse de l'état des lieux a contribué au développement d'un cadre conceptuel intégrateur explicatif du rôle modérateur de l'innovation du sous-traitant sur les liens explicatifs des continuum de dépendance : Sous l'effet de l'innovation du sous-traitant, la dépendance du sous-traitant diminue et celle du donneur d'ordre augmente jusqu'au point où les deux parties coopèrent.

Ce cadre conceptuel part, à la base, d'un modèle linéaire fondé sur une explication de la dépendance selon les modes de gestion, par le contrôle ou la confiance et l'engagement et en fonction du risque lié à l'asymétrie d'informations, de ressources et de compétences.

Notre modèle conceptuel, complète cette approche linéaire en posant l'hypothèse de l'effet modérateur de l'innovation dans le service de sous-traitance. Ce rôle modérateur se concrétise en annulant les effets linéaires explicatifs de la relation asymétrique et en activant, de façon parallèle, les effets explicatifs du jeu coopératif.

La conceptualisation de la problématique prépare à une étude empirique quantitative, qui permet d'approfondir le contact avec le terrain de l'industrie tunisienne de textile habillement et se complète avec l'approche qualitative documentaire, réalisée dans la première partie. Cette partie est organisée selon deux chapitres :

*Le premier chapitre* porte sur l'opérationnalisation des variables et la méthode d'investigation du terrain, de collecte et de traitement des données.

*Le deuxième chapitre* présente les résultats relatifs à l'étude confirmatoire finale, ainsi qu'une analyse et une discussion des résultats statistiques de l'étude.

# CHAPITRE 1 :

---

## INVESTIGATION DU CONTEXTE TUNISIEN

L'étude qualitative, élaborée dans le cadre de la première partie de cette thèse, présente un premier contact avec le terrain de l'industrie textile habillement tunisienne. Dans une approche exploratoire, nous avons présenté l'état des lieux du contexte tunisien pour expliquer la stratégie des acteurs comme une adaptation à l'environnement de plus en plus menacé par l'intensité de la concurrence. Les sous-traitants de l'industrie textile habillement s'orientent vers la stratégie d'innovation pour améliorer la relation avec les donneurs d'ordres non coopératifs. Cette première partie reste limitée parce qu'elle aborde la stratégie d'innovation dans le service de sous-traitance dans un cadre macro-économique. Elle se base sur des indicateurs économiques, stratégiques et législatifs pour valider l'hypothèse du lien entre innovation du sous-traitant et la qualité de la relation avec les donneurs d'ordres.

Dans le but de pallier à ces limites nous avons entamé une approche quantitative plus précise et plus concise qui complète la première approche qualitative du terrain. Cette approche se base sur des questionnaires administrés auprès des entreprises de l'industrie textile habillement tunisienne. Elle présente un contact plus profond et plus direct avec les entreprises. Cette étude apporte des réponses concrètes aux comment et pourquoi l'innovation contribue au développement de la qualité de la relation.

Ce premier chapitre présente les bases de notre enquête quantitative :

***Dans une première section,*** nous avons présenté la méthodologie d'échantillonnage et de recueil des données de la sous-traitance de l'industrie tunisienne de textile habillement.

***Dans une deuxième section,*** nous avons présenté l'opérationnalisation et la fiabilité des construits mobilisés.

***Enfin, dans une troisième section,*** nous avons présenté les analyses factorielles exploratoires relatives à la première étape de diffusion du questionnaire et qui ont permis l'obtention du questionnaire final plus adapté au contexte propre à notre recherche : celui de l'industrie tunisienne de textile habillement.

## **SECTION 1 : ECHANTILLONNAGE ET METHODE DE RECUEIL DES DONNEES :**

Notre approche empirique se base sur des questionnaires administrés auprès des entreprises de l'industrie textile habillement tunisienne. La diffusion du questionnaire s'est faite selon une combinaison des différentes méthodes probabilistes et non probabilistes en face à face, par téléphone, par mail et par fax.

Dans cette section nous avons présenté notre protocole de travail. Nous avons, d'abord, déterminé la structure de l'échantillon ainsi que les méthodes d'administration du questionnaire (§1). Puis nous avons présenté nos travaux préliminaires dans la rédaction du questionnaire (§2). Cette section a pour objectif d'argumenter nos choix méthodologiques, ainsi que, notre procédure d'accès au terrain de la sous-traitance de l'industrie textile habillement tunisienne.

### **1. Structure de l'échantillon :**

La structure de l'échantillon se présente selon la méthode d'échantillonnage (1.1), l'unité d'analyse (1.2), l'unité d'échantillonnage (1.3), et la personne interrogée (1.4) :

#### **1.1. Méthode d'échantillonnage :**

Nous avons choisi d'interroger directement des entreprises industrielles prestataire ou sous-traitantes du secteur textile habillement tunisien sans pour autant s'attarder sur l'avis de la deuxième partie de la dyade qui est le donneur d'ordres.

En effet, plusieurs recherches ventent les intérêts de se fier aux perceptions des deux parties à la fois pour la validité interne de l'étude, l'objectivité des informations collectées en présence d'avis à intérêts opposés. Sauf que la quintessence de notre recherche réside dans la façon avec laquelle les sous-traitants perçoivent leur relation avec leur client le plus important et les efforts d'innovation déployés en fonction de cette perception.

Notre approche mobilise deux méthodes d'échantillonnage : probabiliste et non probabiliste.

Nous avons commencé par utiliser par *une méthode empirique (non probabiliste)*. Nous avons combiné deux techniques d'échantillonnage :

*La technique du choix raisonnée* : puisque nous avons certains critères de sélection à respecter (des industriels du secteur textile habillement tunisien en relation avec leurs donneurs d'ordres).

*La technique boule de neige* : qui consiste à demander à la personne interrogée de fournir les références de personnes répondants aux mêmes critères de sélection afin

de les enquêter. Nous avons demandé aux industriels de nous orienter vers des entreprises innovantes ou qui travaillent avec des clients réputés pour leurs exigences.

Nous avons aussi utilisé *une méthode probabiliste* puisque nous disposons de deux bases de sondage des sous-traitants (une liste exhaustive de notre unité d'échantillonnage). C'est la base de sondage de l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce de l'Artisanat (l'UTICA) et une base du guide économique de la Tunisie 2009. Il s'agit d'échantillon aléatoire au premier degré où toute entreprise appartenant à la population a une chance connue d'appartenir à l'échantillon (KOTLER P. et DUBOIS, 1997)<sup>633</sup>. Cette méthode permet d'assurer une meilleure rapidité de l'étude.

### **1.2. Unité d'analyse :**

Notre unité d'analyse est : la relation (et non la transaction ponctuelle) entre le sous-traitant et son donneur d'ordres. Nous étudions donc, des échanges qui s'inscrivent dans la durée, et pour ce faire nous interrogeons des entreprises, de préférence, en relation ou en transactions renouvelables avec le donneur d'ordres. Pour inciter le répondant à se référer à sa relation avec le donneur d'ordre le plus important nous avons mentionné ces critères de sélection dans l'introduction du questionnaire :

*« Tout au long de ce questionnaire, nous vous demandons de faire référence à **votre relation avec votre client le plus important**. Avec l'un de ces donneurs d'ordres vous vous estimez être en **relation stable et durable** ; c'est à dire que la relation est selon vous, suffisamment ancienne et que les transactions sont suffisamment régulières. Ce client vous commande un produit tangible (avec ou sans services associés) qui soit assez important dans l'activité de votre entreprise. Nous emploierons donc dans ce questionnaire l'expression de « client » pour désigner ce donneur d'ordre bien précis ».*

En effet, le répondant de l'entreprise sous-traitante peut sentir et reconnaître un client important avec lequel l'entreprise travaille régulièrement. A cet effet, notre critère principal d'échantillonnage est celui de ne choisir que des sous-traitants de spécialité et non de capacité.

D'ailleurs, CZEPIEL J.A., (1990, p.13)<sup>634</sup> définit la relation comme étant: « *une reconnaissance mutuelle d'un statut spécial entre partenaires d'échange* ».

---

<sup>633</sup> KOTLER P. et DUBOIS (1997) : *Marketing Management*, Publi-Union Edition.

<sup>634</sup> CZEPIEL J.A. (1990): « Service encounters and service relationships: Implication for research », *Journal of Business Research*, Vol. 20, pp.13-21.

Il est également important de mentionner que nous nous intéressons aux relations stables et nous écartons les cas de ruptures et de dissolution de la relation. En d'autres termes, nous demandons au répondant de répondre aux questions en faisant référence à sa relation avec un donneur d'ordre bien précis et non de considérer ses relations de façon globale avec les différents donneurs d'ordres. Mais également que ce donneur d'ordres soit encore en relation avec le prestataire et non une relation dans le passé. Les cas de rupture de relations sont aussi intéressants à comprendre. Mais par souci de parcimonie, nous avons choisi de nous focaliser sur des situations de relation stables et durables.

Ainsi, notre unité d'échantillonnage (que nous expliciterons avec plus de détails au paragraphe suivant) est : le sous-traitant du secteur textile habillement tunisien.

### **1.3. Unité d'échantillonnage :**

Notre unité d'échantillonnage porte sur la relation entre un sous-traitant et un donneur d'ordres ayant lui-même ou non un processus de production. Le produit objet de la relation varie selon les différentes gammes de l'industrie textile habillement.

Nous avons choisi des entreprises créées depuis au moins deux ans : l'hypothèse faite est, qu'en raison de notre approche dynamique de la relation, les pratiques organisationnelles seraient plus claires puisque l'entreprise aurait eu le temps de développer certaines relations qu'elle peut juger stables avec un donneur d'ordres important.

L'étude concerne un large éventail d'industries de tailles différentes, appartenant aux différents régimes off-shore et on shore et portant sur une large gamme de produits : Nous avons choisi de ne pas nous limiter à une gamme de produit particulière ou à des entreprises d'un régime spécifique ou d'un type particulier de façon à ce que les résultats de la recherche ne soient pas influencés par les caractéristiques propres d'un secteur d'activité ou d'un type d'entreprise (Annexe n°7)<sup>635</sup>.

La variété de situations proposées dans notre échantillon est un moyen de proposer des résultats plus facilement généralisables sur l'industrie textile habillement tunisienne et moins dépendants d'une situation ou un contexte particulier.

Le tableau suivant présente la répartition de notre échantillon selon le régime d'exportation:

---

<sup>635</sup> ANNEXE N°7: liste des entreprises répondantes au questionnaire et caractéristiques : chiffre d'affaire, exportation, importation, effectif, type du régime d'exportation.

**Tableau n°26 : Répartition de l'échantillon étudié : (191 entreprises de l'industrie textile habillement)**

	Industrie textile habillement tunisienne			Notre échantillon		
	TE	NTE	total	TE	NTE	total
Filature	7	23	30	1	7	8
Tissage	9	32	41	3	4	7
Finissage	21	13	34	4	1	5
Bonneterie	203	47	250	20	5	25
Confection chaîne et trame	1.406	160	1566	94	24	118
Autres industries textiles	250	128	378	17	11	28
<b>TOTAL</b>	<b>1.896</b>	<b>403</b>	<b>2.299</b>	<b>139</b>	<b>52</b>	<b>191</b>
	Source : <a href="http://www.cettex.com.tn">www.cettex.com.tn</a>			Notre échantillon présente environ 8% de l'échantillon total		
Les totaux sont donnés à titre indicatif, une même entreprise pouvant avoir plusieurs activités. <b>TE</b> : totalement exportatrices (régime off-shore) ; <b>NTE</b> : Non totalement exportatrice (régime on-shore)						

Dans notre échantillon nous avons essayé de garder des proportions relatives représentantes des différentes activités industrielles du secteur. Nous avons ainsi une majorité d'entreprises totalement exportatrices ainsi qu'une majorité d'entreprise dans l'activité de confection.

#### **1.4. Caractéristiques du répondant :**

La procédure d'administration du questionnaire empêche de cerner de façon exacte le répondant (certains questionnaires ont été retournés par mail, par fax ou que nous avons laissé dans l'entreprise où ils ont été transmis à des supérieurs hiérarchiques et nous ont été retournés ultérieurement).

Nous avons prévu, dans l'introduction du questionnaire, une liste d'items permettant de déterminer la fonction du répondant, son ancienneté ainsi que des données relatives à structure de l'entreprise sa taille et son régime d'exportation :

- *La fonction que vous exercez dans l'entreprise : .....*
- *L'ancienneté dans la fonction : ..... Années*
- *Taille de votre entreprise : .....personnes*
- *Votre entreprise est*
  - totalement exportatrice*
  - partiellement exportatrice*

Le répondant exerce généralement la fonction de directeur, propriétaire, responsable des achats dans le service approvisionnement ou aussi responsable technique, chef d'atelier, technicien supérieur ou ingénieur. Le niveau de l'ancienneté du répondant dans l'entreprise par rapport à sa date de création permet de révéler une meilleure connaissance des clients de l'entreprise ce qui reflète la fiabilité des réponses.

## **2. Travaux préliminaires dans la rédaction du questionnaire :**

Pour rédiger le questionnaire nous avons relevé les items de la littérature. La majorité des items ont été traduits de l'anglais. Nous nous sommes donc souciés de traduire les questions de la manière la plus fiable possible (2.1) et nous exposons dans ce qui suit les contraintes relatives à l'administration de notre questionnaire sur le terrain professionnel du milieu industriel (2.2).

### **2.1. Traduction du questionnaire :**

Certains items, choisis pour mesurer nos variables, sont issus de travaux réalisés en anglais. Pour profiter d'une traduction fiable et la plus fidèle possible, nous avons soumis nos items après traduction à des experts.

Tout d'abord, nous avons commencé par traduire nous même nos items de l'anglais au français. Ensuite, nous avons préparé dans un tableau contenant d'une part les items en anglais tel qu'extraits de la littérature ; d'autre part nos propositions de traductions. Une autre colonne est consacrée à l'avis de l'expert : ce dernier peut valider notre proposition, la rejeter et proposer une autre reformulation en français.

Les deux personnes expertes sont : un français spécialiste en Marketing travaillant en Angleterre et un français spécialiste en Anglais des affaires en matière de traduction et travaillant entre la France et les Etats-Unis.

### **2.2. Contraintes relatives au milieu industriel :**

Du fait de la complexité du contexte industriel, certaines contraintes peuvent limiter l'enquête et la rendre plus difficile. Nous présentons ces difficultés et les manières appropriées pour les éviter :

#### **-L'identification de la personne adéquate interrogée au sein de l'entreprise cliente :**

Un problème classique à toutes les enquêtes en milieu industriel est celui d'identifier la personne à interroger qui détient l'information dont nous avons besoin. Ce problème est inhérent à la complexité organisationnelle. La décision dans l'entreprise sous-traitante dépend de plusieurs personnes (HULT T.G., KETCHEN J.D. et CHABOWSKI T.R., 2007, p.396)<sup>636</sup>, comme elle peut être collective et ou individuelle.

Cependant, nous avons remarqué que le questionnaire, ayant des questions spécifiques à une relation avec un donneur d'ordres important et à l'innovation du sous-traitant, était rapidement orienté vers la bonne personne. En outre, plusieurs chercheurs (VALLA J.P.,

---

<sup>636</sup> HULT T.G., KETCHEN J.D. et CHABOWSKI B.R. (2007): « Leadership, the buying center, and supply chain performance », *Industrial Marketing Management*, vol.36, pp.393-403.

1981, p.24)<sup>637</sup> ; (LILIEN G.L. et WONG M.A., 1984, p.7)<sup>638</sup> et (JACKSON D.W. et al., 1984, p.71)<sup>639</sup> s'accordent sur l'influence relativement importante d'un individu parmi les différents membres de l'entreprise.

Les premières personnes rencontrées ou contactées dans l'entreprise nous ont orientés vers des personnes qu'elles jugent aptes à répondre aux questions.

**-Taux de retour des questionnaires :** Par comparaison au milieu de la grande consommation, les enquêtes dans le milieu industriel sont plus difficiles en raison de l'accessibilité à la personne interrogée, la disponibilité du répondant, de la confidentialité de certaines informations ... ce qui limite le taux de retour des questionnaires.

GREER T.V. et al., (2000, p.101)<sup>640</sup>, présente une liste des facteurs qui induisent l'accroissement du taux de retour des questionnaires par ordre de priorité décroissant : (1) le contenu du questionnaire (2) l'organisme réalisant l'étude (3) enveloppe de retour prépayée (3) le caractère personnel et délicat des questions .

Conformément à ces critères, nous avons veillé à utiliser ces facteurs dans notre recherche. Le tableau suivant récapitule les facteurs de GREER T.V. et al., (2000) les plus importants qui permettent d'accroître le taux de retour des questionnaires et notre manière à chaque fois de les concrétiser dans le cadre de cette recherche :

**Tableau n°27 : les facteurs augmentant le taux de retour de notre questionnaire.**

<b>Les facteurs de GREER et al., (2000)</b>	<b>Concrétisation des facteurs dans cette recherche</b>
Contenu du questionnaire	facilité de lecture des items
Organisme réalisant l'étude	L'UTICA, Université Paris Est Marne La Vallée
Enveloppe de retour prépayée	Mail, enveloppe de retour prépayée
Caractère des questions	Questions à intérêt purement académique

### **2.3. Pré-test de la rédaction du questionnaire :**

Nous avons pré testé le questionnaire obtenu auprès de 15 répondants, présentant des caractéristiques similaires à celles de notre échantillon. Les personnes auprès desquelles nous avons pré testé notre questionnaire l'ont trouvé assez clair, cohérent et structuré.

<sup>637</sup> VALLA J.P. (1981) : « Le comportement des groupes d'achat », pp.22-38, dans : *l'action du marketing des entreprises industrielles*, Paris, collection ADETEM Marketing Demain.

<sup>638</sup> LILIEN G.L. et WONG M.A. (1984): « Exploratory Investigation of the Structure of the Buying Center in the Metalworking Industry », *Journal of Marketing Research*, vol.21, n°1, pp.1-11.

<sup>639</sup> JACKSON D.W., KEITH J.E. et BURDICK R.K. (1984): «Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach », *Journal of Marketing*, Vol. 48, pp.75-83.

<sup>640</sup> GREER T.V., CHUCHINPRAKARN N. et SESHADRE S. (2000): « Likelihood of participating in mail survey research business respondent's perspectives », *Industrial Marketing Management*, vol.29, n°2, pp.97-109.



Cette approche qualitative a permis de soulever certaines remarques liées à l'intelligibilité du questionnaire :

*Un premier problème a été abordé très souvent* : Les répondants nous ont aidés à changer la formulation de certains items pour assurer une meilleure compréhension de la question.

*Un deuxième problème, moins fréquent*, relatif à la longueur du questionnaire. Nous avons donc essayé de supprimer certaines questions de synthèses que nous avons proposées au début après chaque mesure d'une variable. Il s'agit de questions jugées inutiles pour d'éventuelles analyses. Et nous avons par la même occasion, changé la présentation du questionnaire pour qu'il paraisse plus concis.

#### **2.4. Echelle de Likert :**

Pour apporter une mesure à l'ensemble des critères du modèle, nous avons opté pour l'échelle de Likert. Notre choix se justifie, selon EVRAD et al., (2003)<sup>641</sup>, par le fait que cette échelle est sans doute l'un des outils des plus connus dans les études d'opinion. Elle est considérée comme un excellent indicateur de mesure des attitudes des dirigeants.

Le répondant doit cocher le niveau correspondant à son accord avec la proposition sur un continuum de sept réponses possibles.

---

<sup>641</sup> EVRAD Y, PRAT B. et ROUX E. (2003) : *Market : études et recherches en marketing : fondements et méthodes*, DUNOD.

## **SECTION 2 : OPERATIONALISATION DES VARIABLES :**

Le modèle conceptuel à tester empiriquement, met en jeu les liens entre sept variables déterminantes de la recherche : il s'agit de l'innovation dans le service de sous-traitance, les problèmes organisationnels liés aux comportements des agents et à la détention d'informations de ressources et de compétences que nous avons appelé « facteurs de relativité », les modes de gestion de la relation en terme de dépendances unilatérales respectives du sous-traitant et du donneur d'ordres, la coopération, le contrôle, la confiance et l'engagement.

Afin de mesurer ces construits sur le terrain tunisien, nous avons utilisé des items puisés dans la littérature que nous avons adaptés à notre contexte empirique.

D'abord, nous avons traduit certains items de l'anglais vers le français par la collaboration d'un traducteur et d'un professeur d'anglais. Ensuite, nous avons réalisé une analyse qualitative par des entretiens avec quinze entreprises sous-traitantes afin de reformuler les items pour garantir une compréhension optimale des questions et pour s'assurer de la fiabilité nomologique des construits.

Ces adaptations des items permettent de tenir compte d'un certain nombre de critères déterminants dans l'élaboration d'un questionnaire fiable (EVRAD Y. et al., 2003)<sup>642</sup> :

- **La facilité de réponse** : Il s'agit de permettre au répondant de répondre de façon claire et spontanée.
- **La capacité de discrimination** : de façon à ce que le répondant soit capable d'exprimer son opinion de manière différenciée.

Dans cette section, nous présentons les échelles de mesure relatives à chacune des variables modératrice (§1), et médiatrices (§2) du modèle conceptuel.

### **1. Opérationnalisation de la variable modératrice : l'innovation dans le service de sous-traitance :**

L'intérêt de notre recherche porte sur le rôle modérateur de l'innovation dans le service de sous-traitance sur la relation asymétrique. Aucune recherche antérieure n'a mesuré l'innovation dans le service de sous-traitance en prenant en considération l'aspect systémique de cette approche. La quintessence de notre recherche revient, alors, à présenter la mesure la plus fiable possible de cette variable.

Pour ce faire, nous avons d'abord essayé d'adapter les mesures classiques à notre contexte.

---

<sup>642</sup> EVRAD Y, PRAT B. et ROUX E. (2003) : *Market : études et recherches en marketing : fondements et méthodes*, DUNOD.

Cependant, nous avons été confrontés à une complexité théorique et empirique qui complique la généralisation de la mesure. Un état de l'art des travaux empiriques sur l'innovation, montre une multiplicité des moyens utilisés (KUMAR et al., 2010, p.563)<sup>643</sup>. En effet, GARCIA R. et CALANTONE R., (2002, p.111)<sup>644</sup>, ont prélevé dans la littérature 51 mesures différentes de l'innovation. Et BECHEIKH N. et al., (2006, p.649)<sup>645</sup> et ARMBRUSTER H. et al., (2008, p.645)<sup>646</sup> montrent que les différentes mesures de l'innovation mènent à différents résultats sur le même échantillon.

Face à cette complexité théorique et empirique, ROGERS M. (1998)<sup>647</sup> cité par (KUMAR et al., 2010, p.563)<sup>648</sup>, préconise de définir et mesurer l'innovation en se basant sur « *l'input* » et « *l'output* ». En d'autres termes, il s'agit de se baser sur le résultat et les moyens mis en œuvre pour atteindre ce résultat ; Cette méthode est conforme à notre définition de l'innovation dans le service de sous-traitance en tant que processus qui prend en considération aussi bien le résultat que les moyens mis en œuvre pour atteindre ce résultat.

La question est ici de savoir quels sont les moyens mis en œuvre ou efforts réalisés par l'entreprise ? Et quel est le résultat de l'innovation dans le service de sous-traitance ?

Un sous-traitant innovant est alors, celui qui se met constamment à niveau et qui développe ses compétences technologiques et organisationnelles conformément aux exigences du donneur d'ordres. L'objectif de ces efforts est d'améliorer sa performance et sa compétitivité.

Le ministère de l'industrie et de la technologie se base sur les indicateurs de la performance pour justifier l'efficacité de la politique de mise à niveau<sup>649</sup>. Dès lors, l'innovation dans le service de sous-traitance de l'industrie textile habillement peut être évaluée de deux méthodes : selon les compétences développées par l'entreprise (technologiques et organisationnelles) qu'elle a développées dans une approche individuelle

---

<sup>643</sup> KUMAR R.S., et SUBRAHMANYA M.H.B. (2010): « Influence of subcontracting on innovation and economic performance of SMEs in Indian automobile industry », *Technovation*, vol.30, pp.558-569.

<sup>644</sup> GARCIA R. et CALLANTONNE R. (2002): « A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review », *the journal of product innovation management*, n°19, pp.110-132.

<sup>645</sup> BECHEIKH N., LANDRY R. et AMARA N. (2006): « Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003 », *Technovation*, vol.26, pp.644–664.

<sup>646</sup> ARMBRUSTER H. et BIKFALVI A., KINKVEL S. et LAY G. (2008): « Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys », *Technovation*, pp.644-657.

<sup>647</sup> ROGERS M. (1998): « The definition and measurement of innovation », Melbourne Institute Working Paper n°10, University of Melbourne.

<sup>648</sup> KUMAR R.S., et SUBRAHMANYA M.H.B. (2010): « Influence of subcontracting on innovation and economic performance of SMEs in Indian automobile industry », *Technovation*, vol.30, pp.558-569.

<sup>649</sup> Le ministère de l'industrie et de la technologie tunisien indique sur le site officiel du programme de mise à niveau « *Après 15 ans de mise à niveau, la réussite de l'expérience tunisienne est confirmée aussi bien pour l'entreprise tunisienne que pour son environnement. Il suffit de citer quelques indicateurs de performance qualitative et quantitative* ». [www.pmm.nat.tn/fr/doc.asp?mcat=9&mrub=71](http://www.pmm.nat.tn/fr/doc.asp?mcat=9&mrub=71)

ou en bénéficiant du programme de mise à niveau et selon la performance liée à ces compétences.

GUAN J. et CHEN K., (2010, p.348)<sup>650</sup>, affirment que « *les ressources innovantes* » sont déterminantes d'une stratégie d'innovation dans l'activité de production. Cependant, il est généralement admis que l'entreprise qui détient le plus grand nombre de ressources innovantes ou compétences n'est pas forcément la plus performante. L'entreprise innovante est celle qui arrive à justement doser les compétences nécessaires pour optimiser sa performance et qui se met constamment à niveau pour ajuster ses ressources en fonction des exigences du marché. Une approche d'innovation prend alors en considération aussi bien les compétences mises en œuvre par l'entreprise que la performance dégagée par ces compétences.

Nous avons trouvé cette approche explicative du processus de production en terme de compétences et performance dans les travaux de (REJEB N. et GHORBEL A., 2004)<sup>651</sup> et de (GUAN J. et CHEN K., 2010). Nous nous sommes, ainsi, basés sur les items utilisés dans les échelles de compétences et performance, dans les travaux de (REJEB N. et GHORBEL A. 2004).

Ces échelles présentent de multiples avantages et présentent un cadre d'étude très proche de notre contexte : D'abord, cette échelle présente l'intérêt de s'intéresser aussi bien aux efforts de l'entreprise qu'aux objectifs et aux résultats. Ensuite, un deuxième avantage, celui de se positionner du côté des sous-traitants. Généralement les items concernant l'évaluation de la performance ou de l'innovation sont évalués du côté du donneur d'ordres. Rares sont les recherches qui s'intéressent aux compétences innovantes et performances des sous-traitants. Puis, ces items présentent les efforts déployés par le sous-traitant selon les exigences du donneur d'ordres, ce qui est en cohérence avec notre cadre d'étude. Et enfin, elles présentent un dernier avantage qui tient du fait que le questionnaire de REJEB N. et GHORBEL A., (2004), a été administré dans le terrain tunisien ce qui annonce à priori une bonne compréhension des items par les répondants.

### **1.1. Les moyens mis en œuvre pour adopter une orientation innovation :**

Pour mesurer les moyens mis en œuvre dans l'adoption d'une orientation innovation, nous nous sommes basé sur des indicateurs classiques de l'innovation technologique et

---

<sup>650</sup> GUAN J. et CHEN K. (2010): « Measuring the innovation production process: A cross-region empirical study of China's high-tech innovations », *Technovation*, vol.30, pp. 348–358.

<sup>651</sup> REJEB N. et GHORBEL A. (2004) : « L'impact de la nouvelle relation de sous-traitance sur la performance des sous-traitants : application au cas des industries mécaniques et électriques en Tunisie », 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS Normandie, Vallée de Seine, 2, 3, 4 juin 2004.

organisationnelle, ces indicateurs sont relatifs aux compétences technologiques et organisationnelles mise en œuvre par le sous-traitant conformément aux exigences du donneur d'ordres.

- **Outils de mesure de l'innovation technologique :**

Parmi les mesures de l'innovation les plus fréquemment utilisées dans la littérature se trouve : l'investissement en R&D, la détention de marque et de brevet, le taux d'introduction sur le marché de nouveaux produits ou services pour l'entreprise ou pour le marché ainsi que le nombre de personnel qualifié (SAINT-PIERRE J. et MATHIEUX C. 2004, p.2)<sup>652</sup>. Il s'agit d'un ensemble de compétences ou effort technologique (REJEB N. et GHORBEL A. 2004, p.8)<sup>653</sup>.

Cependant, mis à part le nombre de personnel qualifié, ces outils classiques relatifs aux activités de R&D, ne sont pas adaptés à la nature de notre variable innovation dans le service et à notre terrain de la sous-traitance de l'industrie textile habillement.

Ce fondement se justifie par un cadre théorique qui s'est confirmé dans le cadre empirique de l'étude qualitative menée auprès de quinze sous-traitants de l'industrie textile habillement tunsienne :

- En effet, les activités de recherche et développement dans les entreprises sous-traitantes de l'industrie textile habillement s'effectuent de façon informelle ce qui complique et sous-estime les activités réellement réalisées dans ces entreprises (KUMAR et al., 2010, p.563)<sup>654</sup>. Cet aspect informel donne à l'entreprise sous-traitante plus de flexibilité : Une formalisation excessive entraîne une routinisation et une complication du processus d'innovation.
- Une partie des investissements dédiés à la recherche et au développement est souvent adressée à l'imitation. Lors de l'enquête qualitative, un répondant a indiqué qu'une grande société italienne de distribution a contacté son entreprise pour sous-traiter la production des jeans, « *parcequ'elle a été impressionnée par la qualité de l'imitation d'une technique de délavage spécifique que l'entreprise a réussi à réaliser* ».

---

<sup>652</sup> SAINT-PIERRE J. et MATHIEU C. (2004) : « Innovation de produits et performance : une étude exploratoire de la situation des PME canadiennes », Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27, 28 et 29 Octobre 2004.

<sup>653</sup> REJEB N. et GHORBEL A. (2004) : « L'impact de la nouvelle relation de sous-traitance sur la performance des sous-traitants : application au cas des industries mécaniques et électriques en Tunisie », 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS Normandie, Vallée de Seine, 2, 3, 4 juin 2004.

<sup>654</sup> KUMAR R.S., et SUBRAHMANYA M.H.B. (2010): « Influence of subcontracting on innovation and economic performance of SMEs in Indian automobile industry », *Technovation*, vol.30, pp.558-569.

- Ensuite, certaines entreprises adhérentes au programme de mise à niveau bénéficient d'un financement pouvant aller jusqu'à 70% de leur plan de restructuration. Ce qui handicape fortement toute comparaison basée sur le niveau d'investissement.
- Enfin, le contexte tunisien est un cadre où la protection de l'innovation est difficile, ce qui fait que les entrepreneurs ne déposent pas de brevet sur leurs innovations.

Pour vérifier ces fondements théoriques, nous avons présenté dans le cadre de notre enquête qualitative, menée auprès de quinze sous-traitants de l'industrie textile habillement tunisienne, des items concernant le pourcentage de chiffre d'affaires alloué à la R&D, le nombre de nouvelles technologies adoptées et concernant la veille technologique.

Les répondants ont refusé formellement de répondre à ces questions qu'ils jugent sensibles ou tout simplement se montrent hésitants pour passer aux questions suivantes. Ces comportements pèsent négativement sur le déroulement du questionnaire et les répondants se montrent réticents depuis les premières questions.

Pour rester en cohérence avec les faits constatés sur le terrain, nous avons supprimé ces items liés à l'innovation technologique, non représentatifs du contexte de l'étude, nous nous sommes limités aux critères d'innovation organisationnelle.

- **Outils de mesure de l'innovation organisationnelle :**

Les efforts d'innovation réalisés par les entreprises sous-traitantes de l'industrie textile habillement consistent à se mettre constamment à niveau pour garantir une flexibilité, une réactivité et présenter une qualité et un coût au niveau des attentes du donneur d'ordres.

Les programmes triennaux fixés par l'Etat tunisien pour le développement de l'innovation dans le service de sous-traitance, présentent un signal efficace des critères organisationnels nécessaires pour adopter une stratégie d'innovation dans le secteur de textile habillement tunisien. Nous rappelons que ces programmes, présentés dans la première partie de cette thèse, portent principalement sur les points suivants :

- Le financement et la promotion de l'industrie pour forger une réputation de sous-traitant spécialiste et fabricant de produit fini à haute valeur ajoutée.
- Favoriser les collaborations avec les fournisseurs dans le cadre de pôle de compétitivité.
- Développer la promotion des entreprises et multiplier les contacts avec les clients.
- Augmenter le nombre des qualifications des employés en intensifiant la formation.

Les sous-traitants doivent ainsi faire preuve d'une solidité financière à travers une gestion rigoureuse de leurs ressources financières et doivent prouver leurs compétences en matière de qualité. En effet, pour adhérer aux programmes de mise à niveau, les sous-traitants

doivent avoir un potentiel de croissance et un marché en expansion et ne pas avoir des difficultés sérieuses.

La solidité financière, les efforts en marketing, les qualifications du personnel, la qualité du service sous-traité présentent des signaux efficaces de la volonté d'intégrer une stratégie d'innovation dans le service de sous-traitance. Les items proposés par les travaux de REJEB N. et GHORBEL A., (2004)<sup>655</sup> sont en cohérence avec les axes de développement fixés dans le cadre des programmes triennaux de développement. Cette échelle permet de savoir à quel niveau les sous-traitants situent leurs accomplissements d'innovation conformément aux programmes de développement et par comparaison à leurs concurrents, ces items ont été formulés comme suit selon des adaptations menées en collaboration avec les répondants de l'enquête qualitative :

- 1-Nos habiletés en gestion sont très performantes par rapport à nos principaux concurrents
- 2-Notre entreprise dispose d'une bonne stabilité financière
- 3-Nous faisons des efforts marketing très importants
- 4-Nous avons une très bonne réputation sur le marché par rapport à nos concurrents
- 5-Nous avons les mêmes fournisseurs depuis de longues années
- 6-Nous produisons un excellent service de sous-traitance
- 7-Nos employés disposent d'un haut niveau de qualification
- 8-Nous travaillons avec les mêmes clients depuis de longues années

## **1.2. Résultat de l'innovation dans le service de sous-traitance :**

La mesure du processus d'innovation se complète par une évaluation du résultat de l'effort d'innovation. Contrairement à l'innovation de produit, l'innovation dans le service de sous-traitance présente un résultat intangible difficile à évaluer (CST, 2003, p.32)<sup>656</sup>.

En innovant, le sous-traitant cherche à améliorer sa performance et ses compétences organisationnelle pour être plus compétitif sur le marché (BECHIKH N. et al., 2006, p.648)<sup>657</sup> ; (ARMBRUSTER H. et al., 2008, p.645)<sup>658</sup>. Dès lors, l'innovation est considérée comme l'un des moyens contribuant à l'amélioration de la performance organisationnelle

---

<sup>655</sup> REJEB N. et GHORBEL A. (2004) : « L'impact de la nouvelle relation de sous-traitance sur la performance des sous-traitants : application au cas des industries mécaniques et électriques en Tunisie », 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS Normandie, Vallée de Seine, 2, 3, 4 juin 2004.

<sup>656</sup> CST Conseil de la science et de la technologie (2003) : « L'innovation dans les services : pour une stratégie de l'immatériel », *Avis du conseil de la science et de la technologie*, QUEBEC, 2003.

<sup>657</sup> BECHEIKH N., LANDRY R. et AMARA N. (2006): « Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003 », *Technovation*, vol.26, pp.644–664.

<sup>658</sup> ARMBRUSTER H. et BIKFALVI A., KINKVEL S. et LAY G. (2008): « Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys », *Technovation*, pp.644-657.

(KUMAR et al., 2010, p.559, p.560)<sup>659</sup>. Plus le sous-traitant est innovant plus il est performant et plus sa relation avec le donneur d'ordres s'améliore.

Un état de l'art sur les travaux sur le lien entre innovation et performance, montre qu'une entreprise innovante est performante, puisque l'innovation est un moyen mis en œuvre pour améliorer la performance (MOL M.J. et BIRKINSHAW J., 2009, p.1269)<sup>660</sup>; (KUMAR et al., 2010, p.559)<sup>661</sup> ; JIMENEZ D.J., (2011, p.408)<sup>662</sup>. Dans un sens opposé, une entreprise performante n'est pas forcément innovante. D'autres facteurs peuvent être explicatifs de cette performance. Cependant, une définition de la performance en tant que résultat de l'innovation s'accompagne par une définition des déterminants de la performance liée à l'innovation réalisée.

Pour mesurer la performance du sous-traitant, nous avons été confrontés à une complexité relative à la diversité des outils de mesure utilisés dans la littérature.

ZOUAOU M. et al., (2009, p.5)<sup>663</sup>, faisant référence aux travaux de (CHANDLER et al., 1993)<sup>664</sup>, sur les outils de mesure de la performance, souligne cette hétérogénéité conceptuelle. En se basant sur des entretiens auprès de jeunes entreprises innovantes, il montre que les dirigeants répondants utilisent des discours complètement différents pour expliciter leur propre perception de la performance (ZOUAOU M. et al., 2009, p.9). Ainsi il préconise de préciser les dimensions de la performance utilisées pour garantir une bonne mesure adéquate au contexte de l'étude. Il n'y a pas de bonnes et de mauvaises méthodes de mesure mais plutôt des contextes d'utilisation où certaines méthodes s'avèrent plus efficaces que d'autres (DHIAF M.M., 2007, p.92)<sup>665</sup>.

Partant de notre terrain de sous-traitance de l'industrie textile habillement, les entreprises sont obligées d'adopter la stratégie d'innovation en tant que solution de survie unique pour améliorer leur performance et satisfaire un marché de plus en plus concurrentiel et

---

<sup>659</sup> KUMAR R.S., et SUBRAHMANYA M.H.B. (2010): « Influence of subcontracting on innovation and economic performance of SMEs in Indian automobile industry », *Technovation*, vol.30, pp.558-569.

<sup>660</sup> MOL M.J. et BIRKINSHAW J. (2009): « The sources of management innovation: When firms introduce new management practices », *Journal of Business Research*, vol.62, pp. 1269–1280.

<sup>661</sup> KUMAR R.S., et SUBRAHMANYA M.H.B. (2010): « Influence of subcontracting on innovation and economic performance of SMEs in Indian automobile industry », *Technovation*, vol.30, pp.558-569.

<sup>662</sup> JIMENEZ D.J., SANZ-VALLE R. (2011): « Innovation, organizational learning, and performance », *Journal of Business Research*, Vol.64, pp.408-417.

<sup>663</sup> ZOUAOU M., SMIDA A, KHIARI S. et KHELIL N. (2009) : « Conceptions de la performance de la Jeune Entreprise Innovante au travers des perceptions de leurs dirigeants. Approche exploratoire basée sur l'étude de la cartographie cognitive », *Communication : Entreprendre et innover dans une économie de la connaissance*, 6ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sophia Antipolis, pp.1- 27, le 19-20-21 novembre 2009.

<sup>664</sup> CHANDLER, HANKS G.N. et STEVEN H. (1993): « Measuring performance of emerging businesses: A Validation Study. », *Journal of Business Venturing*, vol.8, n°5, pp.32-40.

<sup>665</sup> DHIAF M.M. (2007) : *Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile habillement*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole Nationale des Arts et Métiers, 10 juillet 2007.



exigeant. Dans notre contexte, la performance et l'innovation présentent les mêmes déterminants. Ils se confondent pour borner un même processus celui de l'innovation.

Une analyse de la performance organisationnelle de l'entreprise sous-traitante complète ainsi une bonne lecture de l'effet modérateur de l'innovation dans le service de sous-traitance.

Afin d'évaluer la performance organisationnelle en tant que résultat de l'innovation réalisée par les entreprises de notre échantillon, nous nous sommes basés sur les travaux de REJEB N. et GHORBEL A., (2004)<sup>666</sup> empruntés aux travaux de LEFEBVRE L. et LEFEBVRE L.A., (1997)<sup>667</sup>. Ces items présentent des dimensions de la performance semblables aux dimensions de l'innovation dans le service de sous-traitance relevés sur notre terrain. Ainsi, la performance se détermine par le critère de qualité aussi bien du produit fruit de la relation que du service de sous-traitance ; sur le critère de flexibilité et de réactivité aux besoins des clients ; le critère des délais comme l'un des principaux objectifs de la mise en place des systèmes logistiques modernes et enfin le critère des coûts qui doit être pris en considération par le processus engagé (REJEB N. et GHORBEL A., 2004, p.9-10). Partant de ces critères, les items de la performance utilisés par les auteurs rejoignent les principes de l'innovation dans le service de sous-traitance de l'industrie textile habillement.

- 1-Nous sommes très stricts dans le respect des délais de livraison
- 2- Nous nous adaptons rapidement aux changements des commandes du client
- 3- Nous offrons les coûts les plus bas du marché
- 4-Nous réalisons la totalité de nos ventes à l'étranger

Pour mesurer l'innovation dans le service de sous-traitance, nous nous sommes basés sur les douze items suivants qui sont en cohérence avec le contexte de l'étude et qui abordent l'innovation dans une approche systémique prenant en considération le résultat et les moyens mis en œuvre pour atteindre ce résultat.

Notre démarche s'appuie sur les étapes préconisées par le paradigme de CHURCHILL G.A. (1979)<sup>668</sup>. Ce paradigme s'applique lors de développement d'échelles multi items : où plusieurs items (énoncées) mesurent un seul construit. Cette démarche méthodologique

---

<sup>666</sup> REJEB N. et GHORBEL A. (2004) : « L'impact de la nouvelle relation de sous-traitance sur la performance des sous-traitants : application au cas des industries mécaniques et électriques en Tunisie », 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS Normandie, Vallée de Seine, 2, 3, 4 juin 2004.

<sup>667</sup> LEFEBVRE E. et LEFEBVRE L.A. (1997): « Global Strategic Benchmarking, Critical Capabilities and Performance of Aerospace Subcontractors », CIRANO, Série Scientifique, 97s-10, 1997.

<sup>668</sup> CHURCHILL G.A. (1979), « A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs », *Journal of Marketing Research*, Vol.16, Février, pp.64-73.

visé à intégrer les connaissances concernant la théorie de la mesure ainsi que les techniques appropriées pour l'améliorer dans une approche systématique (EVRAD Y. et al., 2003)<sup>669</sup>. Ces items reflètent la perception des sous-traitants de leurs efforts et performance par comparaison à la concurrence du marché :

- 1-Nos habiletés en gestion sont très performantes par rapport à nos principaux concurrents
- 2-Notre entreprise dispose d'une stabilité financière
- 3-Nous faisons des efforts marketing très importants
- 4-Nous avons une très bonne réputation sur le marché par rapport à nos concurrents
- 5-Nous avons les mêmes fournisseurs depuis de longues années
- 6-Nous produisons un excellent service de sous-traitance
- 7-Nos employés disposent d'un haut niveau de qualification
- 8-Nous sommes très stricts dans le respect des délais de livraison
- 9- Nous nous adaptons rapidement aux changements des commandes du client
- 10- Nous offrons les coûts les plus bas du marché
- 11-Nous travaillons avec les mêmes clients depuis de longues années
- 12-Nous réalisons la totalité de nos ventes à l'étranger

## **2. Opérationnalisation des variables médiatrices :**

Les variables médiatrices, présentent le reste des variables du modèle conceptuel, à savoir : les échelles relatives aux facteurs de relativité, à la coopération, aux dépendances unilatérales répectives du sous-traitant et du donneur d'ordres, au contrôle, à la confiance et à l'engagement.

Pour évaluer ces variables, nous avons cherché des items en cohérence avec notre contexte d'étude. Nous avons choisi des items qui permettent d'évaluer les variables selon la perception du sous-traitant.

Les échelles « facteurs de relativité » et « coopération » ont été évaluées en passant par la mesure des déterminants de ces variables. Les autres variables du modèle ont été mesurées en se basant sur des items déjà utilisés dans la littérature pour mesurer ces mêmes construits dans des contextes très proches. Nous avons soumis ces items à des traductions et des adaptations pour assurer une compréhension optimale des questions et ainsi augmenter le taux de réponses.

---

<sup>669</sup> EVRAD Y, PRAT B. et ROUX E. (2003) : *Market : études et recherches en marketing : fondements et méthodes*, DUNOD.

## **2.1. Echelle « facteurs de relativité » :**

Par le terme « facteur de relativité » nous avons résumé l'ensemble de problèmes contractuels et d'apprentissage relevés dans le cadre théorique. Il s'agit des problèmes relatifs à la rationalité limitée, l'opportunisme, l'incomplétude contractuelle, la spécificité des actifs et les transferts de ressources, d'activités et de compétences. Il s'agit des problèmes contractuels relevés dans le cadre de l'approche néo-institutionnelle et les problèmes de transferts et d'apprentissage relevés dans le cadre de la théorie des ressources et compétences.

Dans la littérature, nous n'avons trouvé aucun construit qui permet de mesurer l'ensemble des problèmes relationnels et contractuels, que nous avons appelé « facteur de relativité », dans une seule dimension. Les chercheurs néo-institutionnels, qui ont mesuré le concept des problèmes relationnels d'agence se sont toujours positionné d'un seul côté de la théorie : les théories contractuelles ou des ressources et compétences.

Les travaux de FEKIH-SOUSSI B. et BELLON B., (2004)<sup>670</sup>, sur l'impact de la transformation de la relation de sous-traitance sur les coûts de transaction, les coûts d'apprentissage et la croissance de l'entreprise, présentent la dynamique de la relation en prenant en considération les approches contractuelles et de ressources et compétences, ce qui présente plusieurs points communs avec notre recherche :

D'abord, celui de s'intéresser à l'ensemble des facteurs contractuels et d'apprentissage à travers les différentes dimensions relatives aux problèmes contractuels, aux effets d'apprentissage cognitifs et d'apprentissage relationnels.

Ensuite, celui d'appréhender la dynamique de la relation. D'après, FEKIH-SOUSSI B. et BELLON B., (2004, p.188), « *la relation de sous-traitance est passée d'une relation simple de court terme à une relation complexe de long terme, fondée sur les complémentarités et les opportunités stratégiques en termes de compétences autant que de marché. La sous-traitance complexe se présente comme une relation dynamique, fondée sur la durée, la complémentarité et l'enrichissement des compétences* ».

Enfin, le questionnaire est adressé à des sous-traitants tunisiens, ce qui annonce une bonne compréhension des items utilisés par les industriels tunisiens.

Ces points communs avec notre recherche justifient notre choix des items utilisés dans les travaux de FEKIH-SOUSSI B et BELLON B., (2004), pour déterminer l'échelle des

---

<sup>670</sup> FEKIH-SOUSSI B. et BELLON B. (2004) : « Les effets des mutations de la sous-traitance sur les coûts de transaction d'apprentissage et la croissance de l'entreprise », *Revue Région et Développement*, n°20, pp.188-214.

« facteur de relativité ». Cette échelle est alors mesurée selon les trois dimensions : problèmes contractuels, apprentissage cognitif et apprentissage relationnel :

**La première dimension : problèmes contractuels :** Cette dimension prend en considération le risque lié à l'incomplétude contractuelle, la rationalité limitée des donneurs d'ordres, l'opportunisme et la spécificité des actifs. Elle est évaluée selon les huit items suivants :

- 1-Nous consacrons beaucoup de temps et d'effort dans la négociation du contrat dans le but de créer les contrats les plus complets possibles.
- 2- Les contrats sont complets c'est-à-dire qu'aucune modification imprévue n'apparait au cours du travail.
- 3-Nous avons eu quelques conflits avec ce client
- 4-Nous détenons des informations liées à notre activité avec ce client que nous pouvons lui cacher pour bénéficier de certains avantages.
- 5- Nous sommes très contrôlés par ce client
- 6- En cas de conflit le système de garantie appliqué nous protège aussi bien qu'il protège notre client
- 7-Ce client nous a aidés dans le financement de nos machines et équipements techniques
- 8-Nous utilisons des machines ou équipements techniques qui étaient utilisées dans l'entreprise du client

**La deuxième dimension : apprentissage cognitif :** cette dimension traduit le différentiel de ressources et compétences entre les deux parties de la relation à travers l'apprentissage du sous-traitant. L'apprentissage cognitif se définit selon LAIGLE L., (1996)<sup>671</sup> cité dans FEKIH-SOUSSI B. et BELLON B., (2004, p.194)<sup>672</sup>, comme « *un processus d'échange corrélé à un processus d'orientation ou de spécification mutuelle (processus d'adaptation et mode relationnel). Ce processus d'interaction s'inscrit dans une dynamique plus large des stratégies, des rapports concurrentiels entre firmes en même temps qu'il est fortement conditionné par les modes d'adaptation et les relations entre entreprises, leurs modes d'organisation, de management et de gestion* ». Cette dimension est mesurée selon les cinq items suivants :

- 1-Notre activité est complémentaire avec celle du client
- 2-Les commandes de ce client sont régulières
- 3-Les employés de notre entreprise sont polyvalents

---

<sup>671</sup> LAIGLE L. (1996) : *La coopération inter-firmes : Approches théoriques et application au cas des relations constructeurs-fournisseurs dans l'industrie automobile*, thèse de doctorat en sciences économique, Paris XIII.

<sup>672</sup> FEKIH-SOUSSI B. et BELLON B. (2004) : « Les effets des mutations de la sous-traitance sur les coûts de transaction d'apprentissage et la croissance de l'entreprise », *Revue Région et Développement*, n°20, pp.188-214.

4-Nous participons dans le design, la création et la conception des modèles de produits fabriqués pour ce client

5-Nous fabriquons des produits très spécifiques

**La troisième dimension : apprentissage relationnel** se définit selon FEKIH-SOUSSI B. et BELLON B., (2004, p.194)<sup>673</sup> comme « *la capacité des acteurs des firmes partenaires à négocier les conditions de leur implication dans des processus conjoints, à élaborer des décisions de façon concertée, à gérer leurs relations avec leurs interlocuteurs privilégiés (à respecter leurs engagements et leurs promesses à transmettre l'information au bon moment, à justifier leurs actions et décisions...), à élaborer des procédures et des règles favorisant le bon déroulement de la coopération à coordonner leur savoir-faire, leurs modes d'actions et de réflexion dans des espaces hiérarchisés* ». L'apprentissage relationnel est mesuré par les trois items suivants :

1- Notre client est notre supérieur hiérarchique

2- Le contrat est renégocié à chaque nouvelle commande.

3- Nous sommes très contrôlés par ce client.

## **2.2. Opérationnalisation de la coopération :**

Dans notre recherche nous avons défini la coopération comme « *des mécanismes élaborés socialement pour l'action collective, qui sont continuellement façonnés et restructurés par des actions et des interprétations symboliques des parties qui y sont engagées* » (RING P.S. et VAN DE VEN A.H., 1994, p.92)<sup>674</sup>.

Le jeu de coopération s'échelonne selon un continuum borné par les dépendances unilatérales des parties. Ce continuum est équilibré en phase partenariale, qui implique une dépendance croisée des parties. Les glissements du jeu coopératif définissent un ensemble de relations hybrides dont la différence tient au degré de la coopération.

Le jeu de la coopération est évalué selon notre recherche en fonction du nombre d'actions jointes et tâches communes réalisées par les parties, le degré d'échange de compétences et la nature des compétences échangées, le degré du partage des risques et les modalités de résolution de conflit et enfin l'importance relative des investissements spécifiques mis en jeu par la relation coopérative. Notre recherche a le mérite de s'intéresser aux différentes pratiques de la coopération plutôt que de se limiter à une mesure classique de la coopération. Pour ce faire, nous avons construit une échelle de la coopération basée sur les

---

<sup>673</sup> FEKIH-SOUSSI B. et BELLON B. (2004) : « Les effets des mutations de la sous-traitance sur les coûts de transaction d'apprentissage et la croissance de l'entreprise », *Revue région et développement*, n°20, pp.188-214.

<sup>674</sup> RING P.S. et VAN DE VEN A.H. (1994): « Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships », *Academy of Management Review*, vol.19, n°1, pp.90-118.

quatre dimensions précitées. Les items utilisés pour mesurer les dimensions ou déterminants de la coopération ont été prélevés dans la littérature sur la coopération. Ils ont été soumis à des traductions et des adaptations pour assurer une meilleure compréhension des questions par les répondants. Les items sont les suivants :

**La première dimension : actions jointes et tâches communes :** Nous nous sommes basés sur les travaux de DUFFY R.S., (2008)<sup>675</sup>, pour mesurer la dimension actions jointes et tâches communes.

Cette variable est mesurée par les quatre items suivants :

- 1- Nous traitons les problèmes rencontrés au cours du travail en collaboration avec le client.
- 2- Nous nous sommes engagés mutuellement d'apporter des améliorations bénéfiques pour tout le projet et non seulement pour chacun séparément.
- 3- Les deux parties participent ensemble à la résolution des problèmes, plutôt que de pousser les problèmes vers l'autre partie.
- 4- La responsabilité de s'assurer que la relation marche pour toutes les parties est partagée.

**La deuxième dimension : échange de compétences :** Nous nous sommes basés sur les items utilisés dans les travaux de STEPHEN L.V. et COOT A.T., (2007)<sup>676</sup>.

Cette dimension est mesurée selon les quatre items suivants :

- 1- Les deux parties sont prêtes à déclarer des informations spécifiques si cela aide l'autre partie.
- 2- Les deux parties se tiennent régulièrement informé pour tout événement ou changement qui pourrait les affecter.
- 3- Les informations sont échangées volontairement.
- 4- Chaque partie est tenue de révéler les informations spécifiques qui pourraient aider l'autre partie.

**La troisième dimension : partage des risques et résolution des conflits :** Nous avons mesuré cette dimension en se basant sur les travaux de FINK R.C., JAMES W.G et HATTEN K.J., (2008)<sup>677</sup>. Les cinq items utilisés sont les suivants :

- 1- Les conflits sont discutés avec beaucoup de tolérance et d'ouverture d'esprit.
- 2- Les conflits sont gérés en suivant des procédures formelles.
- 3- Nous avons nos propres procédures formelles pour résoudre les conflits.

---

<sup>675</sup> DUFFY R.S. (2008): « Toward a better understanding of partnership attributes: An exploratory analysis of relationship type classification », *Industrial Marketing Management*, vol.37, pp.228-244.

<sup>676</sup> STEPHEN L.V. et COOT A.T. (2007): « Interfirm behavior and goal alignment in relational exchanges », *Journal of Business Research*, 60, pp.285-295.

<sup>677</sup> FINK R.C., JAMES W.L. et HATTEN K.J., (2008): « Duration and relational choices: Time based effects of customer performance and environmental uncertainty on relational choice », *Industrial Marketing Management*, Vol.37, n°4, pp.367-379.

4- En cas de conflits nous les tirons envers nous facilement.

5- Nous avons souvent besoin de l'intervention d'une tierce partie pour résoudre les conflits.

**La quatrième dimension : investissement spécifique :** Pour mesurer l'investissement spécifique nous avons repris les items utilisés par LEONIDOU C.L., TALIAS M.A. et CONSTANTINOS C.N., (2008)<sup>678</sup>. Les cinq items utilisés sont les suivants :

1-Ce client nous offre des incitations spécifiques quand on est hésitant à coopérer avec lui.

2-Ce client a la main mise sur la relation grâce à un pouvoir conféré par le contrat

3-Ce client demande notre complaisance parce qu'il est conscient de son importance pour nous

4-Nous utilisons nos compétences spécifiques pour faire accepter au client nos recommandations

5-Ce client cache des informations critiques concernant la relation pour mieux nous contrôler.

### **2.3. Dépendances unilatérales des parties :**

**La dépendance unilatérale du sous-traitant :** Afin d'évaluer la dépendance unilatérale des sous-traitants dans notre enquête quantitative réalisée dans le secteur textile habillement tunisienne, nous nous sommes basés sur les cinq items suivants utilisés dans les travaux de DUFFY R.S., (2008)<sup>679</sup>.

Cette mesure de la dépendance a le mérite d'être utilisée par les principaux travaux sur la dépendance dont nous citons les travaux de (EMERSON R.E., 1962)<sup>680</sup> ; (BUCHANAN L., 1992)<sup>681</sup> ; (FRAZIER G.C. et ANTIA K.D., 1995)<sup>682</sup> ; (GEYSKENS I. et al., 1996)<sup>683</sup> ; (HEIDE et JOHN 1988)<sup>684</sup> ; (KUMARN. Et al., 1995)<sup>685</sup> et (LUSH R.F. et al., 1996)<sup>686</sup> :

1- Il serait difficile de remplacer les ventes et les profits générés par ce client.

---

<sup>678</sup> LEONIDOU C.L., TALIAS, M.A., LEONIDOU C.N. (2008): « Exercised power as a driver of trust and commitment in cross – border industrial buyer seller relationships », *Industrial Marketing Management*, 37, pp.92-103.

<sup>679</sup> DUFFY R.S. (2008): « Toward a better understanding of partnership attributes: An exploratory analysis of relationship type classification », *Industrial Marketing Management*, vol.37, pp.228-244.

<sup>680</sup> EMERSON R.E. (1962), « Power-dependence relations », *American Sociological Review*, vol.17, pp.31-41.

<sup>681</sup> BUCHANAN L. (1992), « Vertical trade relationships: The role of dependence and symmetry in attaining organizational goals », *Journal of Marketing Research*, Vol.29, pp.65-75.

<sup>682</sup> FRAZIER G.C. et ANTIA K.D. (1995), « Exchange Relationships and Interfirm Power in Channel Distribution », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, n°4, pp.321-326.

<sup>683</sup> GEYSKENS I., STEENKAMP J.B., SCHEER L.K. et KUMAR N. (1996), « The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study », *International Journal of Research in Marketing*, Vol.13, pp.303-317.

<sup>684</sup> HEIDE J.B. et JOHN G. (1988): « The role of dependence Balancing in Safeguarding Transaction-specific Assets in Conventional Channels », *Journal of Marketing*, Vol.52, janvier, pp.20-35.

<sup>685</sup> KUMAR N., SCHEER L.K. et STEENKAMP J.B. (1995), « The effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes », *Marketing Sciences*, Vol.10, n°2, hiver, pp.172-183, 1995.

<sup>686</sup> LUSH R.F. et BROWN J.R. (1996), « Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels », *Journal of Marketing*, vol.60, n°4, pp.19-38.

- 2-Ce client bénéficie d'un traitement de faveur par rapport aux autres clients.
- 3-Les investissements que nous avons réalisés pour ce client font qu'il soit coûteux de ne plus travailler avec lui.
- 4-Il serait désastreux pour notre entreprise d'arrêter de travailler avec ce client.
- 5-Nous pouvons facilement remplacer ce client.

**La dépendance unilatérale du donneur d'ordres :** Afin d'évaluer la dépendance unilatérale des donneurs d'ordres, nous nous sommes basés sur les cinq items suivants utilisés dans les travaux de (GONZALEZ-PADRON T. et al., 2008)<sup>687</sup> utilisés dans les travaux de (HULT T.M. et al., 2000)<sup>688</sup>. Cette mesure présente l'avantage de mesurer la dépendance du donneur d'ordres à travers les réponses du sous-traitant.

- 1- Nous sentons que nous sommes nos propres donneurs d'ordres pour la plupart des produits commandés.
- 2-Nous pouvons prendre des décisions concernant le produit ou le service en question sans demander l'avis du client.
- 3-Ce client nous confie tout le processus de fabrication.
- 4-Nous sommes autorisés à faire le travail à notre manière au cours du processus de production.
- 5-Nous établissons nos propres règles au cours du processus de production.

#### **2.4. Le contrôle et la confiance :**

Le contrôle et la confiance sont deux modes de gestion opposés mais également complémentaires. Le contrôle se définit comme les actions relatives à la vérification de la bonne exécution des obligations contractées en ce qui concerne les délais et surtout les exigences de qualité du produit sous-traité se réaliseront effectivement. D'une manière générale, le contrôle englobe toute l'exécution du contrat (TREGAN J.M., 2006, p.147)<sup>689</sup>. Il s'agit des actions du donneur d'ordres pour influencer le travail du sous-traitant dans le sens de ses attentes. Par opposition au contrôle, la confiance se définit comme la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit (MOORMAN C. et al. 1992, p.314)<sup>690</sup>.

---

<sup>687</sup> GONZALEZ-PADRON T., THOMAS G., HULT M., CALANTONE R. (2008): « Exploiting innovative opportunities in global purchasing: An assessment of ethical climate and relationship performance », *Industrial Marketing Management*, Vol.37, pp.69-82.

<sup>688</sup> HULT T.M., HURLEY R.F., GIUNPERO L.C. et NICHOLS E.L. (2000), « Organizational Learning in Global Purchasing: a model and test on internal users and corporate buyers », *Decision Sciences*, vol.31, n°2, pp.293-325.

<sup>689</sup> TREGAN J.M. (2006), *Stratégie concurrentielle du donneur d'ordres et mode de relation avec ses sous-traitants, les petites entreprises marseillaises de l'habillement*, thèse de doctorat en science de gestion, Université de la Méditerranée-Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, 22 septembre 2006.

<sup>690</sup> MOORMAN C., ZALTMAN G. et DESPHANDE R. (1992), « Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organisations », *Journal of Marketing Research*, Vol.XXIX, August, pp.314-328.



**Le contrôle :** Afin d'évaluer le contrôle d'ordres dans notre enquête, nous avons cherché des items qui reflètent le contrôle informel et formel. Le contrôle se définit comme « *toute influence créatrice d'ordres* » (CHIAPELLO E., 1996, p.52)<sup>691</sup>. Nous nous sommes alors basé sur les items utilisés dans les travaux de REGEB et GHORBEL (2004) empruntés aux recherches de LEFEBVRE et LEFEBRE (1997). Ces items prennent en considération les influences et les exigences du donneur d'ordres sur le travail du sous-traitant, ce qui permet de mesurer le contrôle, comme un opposé de la confiance qui donne beaucoup de liberté à l'action du sous-traitant à défaut du pouvoir d'exercice de cette influence :

- 1-Ce client nous demande d'utiliser de nouvelles technologies dans notre système de production
- 2-Ce client influence notre choix des employés de production
- 3-Ce client influence la formation de nos employés
- 4-Ce client influence le financement de notre activité de production
- 5-Les exigences de ce client sont prévisibles
- 6-Les exigences de ce client sont très variables
- 7-Le changement des exigences de ce client nous poussent à réaliser des changements très importants
- 8-Il nous faut du temps pour s'adapter à ces nouvelles exigences.

**La confiance :** Afin d'évaluer la confiance dans le secteur textile habillement nous nous sommes basés sur les items utilisés dans la recherche de GONZALEZ-PADRON T. et al., (2008)<sup>692</sup>. Cette échelle a le mérite d'évaluer la confiance du donneur d'ordres à travers la perception du sous-traitant. Il s'agit d'évaluer l'intégrité, la crédibilité et la bienveillance du sous-traitant telles que perçues par le sous-traitant (KUMAR N. et al. 1995)<sup>693</sup> à travers les normes relationnelles et les codes d'éthique développés entre les parties.

Cette échelle est également utilisée par les travaux de (MAIGNAN I. et FERREL O.C., 2000)<sup>694</sup>. Nous avons utilisé l'échelle à quatre items suivante :

- 1- Nous avons développé avec ce client un code d'éthique très complet
- 2- Nous sommes reconnus comme une entreprise de confiance
- 3- L'équité est une partie intégrante du processus de travail avec ce client
- 4- Ce client a mis en place des procédures confidentielles pour détecter l'opportunisme

---

<sup>691</sup> CHIAPELLO E. (1996) : « Les typologies des modes de contrôle de leurs facteurs de contingences : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol. 2, n°2, pp.51-74.

<sup>692</sup> GONZALEZ-PADRON T., THOMAS G., HULT M. et CALANTONE R. (2008): « Exploiting innovative opportunities in global purchasing: An assessment of ethical climate and relationship performance », *Industrial Marketing Management*, Vol.37, pp.69-82.

<sup>693</sup> KUMAR N., SCHEER L.K. et STEENKAMP J.B. (1995): « The effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes », *Marketing Sciences*, Vol.10, n°2, hiver, pp.172-183.

<sup>694</sup> MAIGNAN I. et FERREL O.C. (2000): « Measuring corporate citizenship in two countries : the case of the United States and France », *Journal of Business Ethics*, vol.23, pp.283-297.

## **2.5. L'engagement :**

L'engagement se définit comme « *l'intention de développer et maintenir la relation dans le futur* » (DUFFY R.S., 2008, p.233)<sup>695</sup>.

Afin d'évaluer l'engagement des donneurs d'ordres vis-à-vis des sous-traitants de l'échantillon de l'industrie textile habillement tunisien, nous nous sommes basés sur les items utilisés dans la recherche de DUFFY R.S., (2008). Utilisés également dans les recherches de (KUMAR N. et al., 1995)<sup>696</sup> et (WILSON E. et VOLSKY R., 1998)<sup>697</sup>. Ces items ont l'avantage d'évaluer l'engagement du donneur d'ordres tel que perçu par le sous-traitant répondant. Les items utilisés dans notre recherche sont les suivants :

- 1-Nous nous attendons à ce que notre relation avec ce client continue pour encore très longtemps.
- 2-Nous nous attendons à ce que notre relation avec ce client se renforce avec le temps.
- 3-Nous avons l'intention de faire des investissements dans le but de développer notre travail avec ce client.

---

<sup>695</sup> DUFFY R.S. (2008): « Toward a better understanding of partnership attributes: An exploratory analysis of relationship type classification », *Industrial Marketing Management*, vol.37, pp.228-244.

<sup>696</sup> KUMAR N., SCHEER L.K. et STEENKAMP J.B. (1995): « The effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes », *Marketing Sciences*, Vol.10, n°2, pp.172-183.

<sup>697</sup> WILSON E. et VOLSKY R. (1998): « Inter-organizational information system technology and buyer-seller relationships », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol.13, n°3, pp.215-234.

### **SECTION 3 : ANALYSES FACTORIELLES EXPLORATOIRES**

Les items, prélevés de la littérature et adaptés au contexte de l'étude dans une première approche qualitative, constituent un premier questionnaire à diffuser auprès de sous-traitants de l'industrie textile habillement. Les données collectées permettent de procéder à des tests statistiques dont l'objectif est de s'assurer de la fiabilité et de la validité des construits utilisés.

Les données relatives à cette première collecte servent à analyser la structure factorielle de l'échelle. Cette première collecte a pour objectif d'épurer statistiquement le nombre d'items se rapportant au construit et de vérifier la dimensionnalité de l'échelle et son adéquation avec ce qui a été postulé d'un point de vue théorique. Elle sert à évaluer l'ensemble d'énoncés présélectionnés et explorer la structure factorielle, la fiabilité et la validité du construit de l'échelle.

L'étude exploratoire vise à purifier le questionnaire ; en supprimant des items à faible communalité, afin d'améliorer la qualité de la mesure. Selon les recommandations de GERBING D.W. et ANDERSON J.C., (1988, p.189)<sup>698</sup>, l'analyse factorielle exploratoire précède l'analyse factorielle confirmatoire. Elle est l'«*étape préliminaire lors de la construction d'une échelle de mesure* ». L'analyse factorielle se rapporte à un ensemble de méthodes utilisées pour la sélection et la synthèse de données (ROUSSEL P., DURIEUX F., CAMPOY E. et EL AKRIMI A., 2002)<sup>699</sup>. Elle permet de réduire le nombre d'items à retenir sur le questionnaire final.

Ainsi, l'objet de cette section est de présenter les résultats des analyses factorielles exploratoires menées à l'issue de notre première collecte de données.

Nous présentons dans ce qui suit, d'abord, les dispositifs de collecte des données (§1). Ensuite, la méthodologie générale de l'analyse exploratoire appliquée dans le cadre de notre recherche (§2). Et enfin, les principaux résultats statistiques de cette analyse, relatifs à l'épuration de la mesure des variables mises en jeu par notre modèle (§3).

#### **1. Dispositif de collecte des données :**

Le dispositif de collecte des données repose sur l'administration du questionnaire en collaboration avec l'UTICA (Union Tunisienne du Commerce et de l'artisanat). Nous avons recueilli un total de 77 questionnaires :

---

<sup>698</sup> GERBING D.W. et ANDERSON J.C. (1988): « An updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment », *Journal of Marketing Research*, vol.25, May, pp.186-192.

<sup>699</sup> ROUSSEL P., DURIEUX F., CAMPOY E. et EL AKRIMI A. (2002) : *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*, ECONOMICA, PARIS.

L'UTICA a d'abord diffusé notre questionnaire par mail sur sa base de données, ce qui a abouti à un retour de 12 questionnaires uniquement. Ensuite, l'organisme nous a autorisé à diffuser notre questionnaire au cours des rendez vous de travail organisés par le secteur. Nous avons ainsi pu arriver à avoir 65 questionnaires supplémentaires.

Nous nous sommes basés sur le logiciel SPSS 16.0 pour l'analyse exploratoire des données. Nous avons réalisé d'une part des analyses factorielles et d'autre part une analyse de fiabilité / de cohérence.

## **2. Méthodologie de l'analyse exploratoire :**

GERBING D.W. et ANDERSON J.C., (1988)<sup>700</sup> ont présenté une mise à jour du paradigme de CHURCHILL G.A., (1979)<sup>701</sup>, en incorporant l'évaluation de l'unidimensionnalité de l'échelle. Ces auteurs ont montré la nécessité d'évaluer, d'abord, la dimensionnalité de l'échelle avant d'évaluer la cohérence interne de chacune de ses dimensions. Ainsi, ils supposent qu'une échelle ayant une bonne cohérence interne n'est pas nécessairement unidimensionnelle. En conséquence, nous procédons à un test d'unidimensionnalité des échelles en premier lieu et à la fiabilité des mesures en second lieu (GERBING D.W. et ANDERSON J.C., 1988, p.67).

Cependant, avant de s'assurer de la capacité des données à être factorisable, certaines conditions doivent être vérifiées : il s'agit de vérifier les test de Bartlett de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et la matrice anti-image (MSA). Nous procédons par la suite aux tests d'unidimensionnalité et de fiabilité.

### **2.1. Test de sphéricité de Bartlett :**

Ce test est utilisé pour tester l'hypothèse que les variables de la population ne sont pas corrélées. Ce test est utilisé pour tester l'hypothèse nulle (les variables ne sont pas corrélées dans la population). Ce test est basé sur le calcul du (Chi-Deux).

Le Chi-2 calculé pour un degré de liberté et une tolérance de risque d'erreur de 5% est supérieur à (Chi-Deux) tabulé alors :  $H_0$  sera rejetée, c'est-à-dire que les données peuvent être regroupées en un seul facteur et le test est jugé significatif. D'où les variables ne sont pas corrélées.

---

<sup>700</sup> GERBING D.W. et ANDERSON J.C. (1988): « An updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment », *Journal of Marketing Research*, vol.25, mai, pp.186-192.

<sup>701</sup> CHURCHILL G.A. (1979): « A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs », *Journal of Marketing Research*, vol.16, Février, pp.64-73.

## **2.2. Test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) :**

L'indice (Kaiser-Meyer-olkin) ou indice KMO permet de tester l'adéquation de l'échantillon à l'analyse factorielle. Il compare les magnitudes des coefficients de corrélations partiels. Egalement, EVRARD Y. et al., (2003, p.184)<sup>702</sup> suppose que « *les données sont factorisables si elles forment un ensemble suffisant cohérent pour qu'il soit raisonnable d'y chercher des dimensions communes qui aient un sens et ne soient pas des artefacts statistiques* ». L'indice Kaiser-Meyer-Olkin est utilisé pour évaluer l'adéquation de l'analyse factorielle, laquelle est révélée par des valeurs élevées (entre 0,5 et 1) (DECAUDIN J.M. et BOUGUERRA A., 2004)<sup>703</sup>. Il indique d'une part s'il y a variance commune entre les variables et d'autre part si la solution factorielle est viable :

- Si l'indice **KMO < 0.5** alors la factorisation des données est inacceptable.
- Si l'indice proche de **0.7** alors la factorisation des données est moyenne.
- Si l'indice proche de **0.9** alors la factorisation des données est excellente.

Une valeur KMO inférieure à 0,5 signale la présence d'énoncés peu reliés aux autres énoncés de l'échelle. Il convient de repérer à partir de la diagonale de la matrice anti-image les énoncés à supprimer ou à recoder. Pour cela il faut examiner les valeurs **MSA<sub>i</sub>** qui figurent sur la diagonale de la matrice anti-image (Measures of sampling adequacy).

## **2.3. Etude la matrice des corrélations anti-image (MSA) :**

La valeur **MSA<sub>i</sub>** est un indicateur de comparaison de l'ampleur des corrélations observées par rapport à l'ampleur des corrélations partielles. Il peut être calculé pour l'ensemble des variables ou bien pour chacune d'entre elle. L'analyse factorielle nécessite une valeur raisonnablement grande (révélée par des valeurs entre 0.5 et 1). Sinon, il faut éliminer les items dont la valeur MSA est faible.

Lorsque la valeur de MSA tend vers 1 ceci traduit l'existence d'une forte commune entre les items. Et si la valeur de MSA est proche de 0, il est impossible d'utiliser une analyse factorielle. Ainsi, les items dont la valeur est inférieure à 0,5 sur la diagonale de la matrice de corrélation anti-image seront supprimés car ils sont expliqués à moins de 50% par l'ensemble des autres énoncés de l'échelle.

---

<sup>702</sup> EVRAD Y, PRAT B. et ROUX E. (2003) : *Market : études et recherches en marketing : fondements et méthodes*, DUNOD.

<sup>703</sup> DECAUDIN J.M. et BOUGUERRA A. (2004) : *Etudes Marketing avec SPSS*, Pearson Education France.

#### **2.4. Test d'unidimensionnalité de l'échelle :**

CHANDON J.L. et al., (2006, p.46)<sup>704</sup> considère l'échelle comme étant unidimensionnelle lorsque « *tous les individus peuvent être classés sans ambiguïté sur un continuum allant du plus faible degré de possession d'une propriété au plus fort degré de possession* ».

Pour chaque analyse, nous avons retenu le ou les facteurs (valeur propre supérieure ou égale à 1) restituant un pourcentage significatif d'information. Dans la situation où plusieurs facteurs émergent de la solution factorielle, des rotations orthogonales (hypothèse d'absence de corrélation entre les facteurs) ou obliques (sans cette hypothèse) permettent de faciliter l'interprétation des axes en renforçant la saturation de chaque item sur un seul facteur. L'appréciation de la qualité de l'analyse factorielle s'effectue à un niveau global à travers le pourcentage total de variance restitué par la solution factorielle retenue. Ce pourcentage peut être amélioré de deux manières itératives :

- Par élimination des items qui ont une faible communalité (inférieure à 0,5) (EVRARD Y. et al., 2003)<sup>705</sup> ;
- En ne retenant que les items qui saturent le plus fortement sur un seul facteur (saturation supérieure à 0,7) et donc en éliminant les items qui ne discriminent pas les facteurs principaux ;
- En éliminant les items qui ne contribuent pas à améliorer la fiabilité de la mesure (alpha de cronbach).

**Le premier test** est obtenu lorsque le pourcentage de la variance expliquée par le premier axe dans une analyse en composante principale sans rotation est supérieur à 50%, le deuxième axe et les autres représentent un faible % de la variance totale.

**Le deuxième test** (test de coude ou Scree test). Il consiste à repérer un coude marqué au niveau du deuxième facteur dans le graphique des valeurs propres.

**Le troisième test** consiste à observer les loading « corrélations entre les énoncés et les facteurs »

**Le quatrième test** cherche à vérifier que seules les corrélations des items avec le premier axe sont supérieures à 50%.

**Le dernier test** est obtenu lorsque les communalités sont supérieures à 50% pour le plus grand nombre des énoncés lorsque l'on extrait un seul axe.

---

<sup>704</sup> CHANDON J.L., BARTIKOWSKI B. et GIERL H. (2006) : « Calibration internationale des échelles sémantiques », *Décisions Marketing*, n°2, pp.43-44.

<sup>705</sup> EVRAD Y, PRAT B. et ROUX E. (2003) : *Market : études et recherches en marketing : fondements et méthodes*, DUNOD.

Après l'interprétation, nous calculons les scores factoriels à partir de la matrice des coefficients de scores factoriels.

LEHU J.M., (2004)<sup>706</sup> considère que le coefficient de corrélation calculé est une valeur comprise entre -1 et +1. Plus il tend vers 1, plus les deux variables évoluent dans le même sens. Par ailleurs, s'il est inférieur à 0,3 alors l'item sera éliminé.

Lorsque certains tests montrent des effets négatifs, nous procédons à l'élimination des items un par un. Après la suppression d'un item, nous observons les résultats. Au cas où le problème persiste, nous éliminons le deuxième item. Une fois l'échelle est unidimensionnelle nous vérifions la fiabilité des mesures.

### **2.5. Fiabilité des mesures : l'alpha de Cronbach :**

Certains items peuvent présenter une certaine interdépendance qui peut nuire à la qualité des réponses. En conséquence, La fiabilité est concernée par la réduction de la partie aléatoire de l'erreur de mesure. L'objectif est, de mesurer plusieurs fois le même phénomène avec le même instrument en vue d'aboutir à des résultats aussi proches que possible. Pour ce faire, nous allons recourir à l'indicateur : **Alpha de Cronbach**. Cet indicateur caractérise la fiabilité de l'échelle globale et non de chaque item.

Si les items sont censés mesurer le même phénomène, ils doivent être corrélés ; la covariance doit être élevée :

- Si la covariance est élevée, Alpha est proche de 1.
- Si la covariance est faible, Alpha est proche de 0.

Il n'existe pas de distribution statistique connue permettant de conclure si l'Alpha de Cronbach est acceptable ou non. En revanche des seuils empiriques donnés par l'expérience des études en psychométrie peuvent servir de référence. L'Alpha est acceptable s'il est compris entre 0.6 et 0.8 lors de l'étude exploratoire ; pour une étude confirmatoire, une valeur supérieure à 0.8 est recommandée par DARPY D., (2003)<sup>707</sup> et supérieure ou égale à 0,7 d'après NUNALLY J.C., (1978)<sup>708</sup>.

### **3. Résultats de l'analyse exploratoire :**

Selon la méthodologie énoncée ci-dessus, nous avons purifié les échelles de mesures relatives aux variables étudiées par notre recherche. Nous rappelons que notre recherche met en jeu les huit variables facteurs de relativité, coopération, innovation du sous-traitant,

---

<sup>706</sup> LEHU J.M. (2004) : *L'encyclopédie du Marketing*, Éditions d'Organisation, Paris, 1<sup>ère</sup> édition.

<sup>707</sup> DARPY D. (2003) : « Questions et Réponses méthodologiques », dans : *Market*, 3<sup>ème</sup> édition ed. Yves Evrard, Bernard Pras et Elyette Roux, Dunod.

<sup>708</sup> NUNALLY J.C. (1978): *Psychometric theory*, McGraw-Hill Book Company, New York.

contrôle, confiance, engagement, coopération, dépendance unilatérale du sous-traitant et dépendance unilatérale du donneur d'ordre.

### **3.1. Analyse exploratoire de l'échelle « facteurs de relativité »**

L'analyse factorielle se rapporte à un ensemble de méthodes utilisées pour la sélection et la synthèse de données (ROUSSEL P. et al., 2002)<sup>709</sup>. A ce stade nous avons une liste de 16 items répartis sur 3 dimensions, nous ne pourrions pas utiliser tous les items pour mesurer notre concept, sur notre questionnaire final. Par souci d'intelligibilité, nous proposons donc d'alléger le nombre des items initiaux en les répartissant sur un nombre réduits de facteurs.

#### **3.1.1. Application de la 1<sup>ère</sup> Analyse en Composante Principale :**

L'étape préalable à la conduite de toute analyse factorielle est de s'assurer que l'indice de Kaiser, Meyer et Oklin (KMO) soit supérieur à 0,5. Cet indice représente la part de variance partagée par les items de l'échelle. D'après les résultats de la première analyse en composante principale (ACP), le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), ainsi que le test de sphéricité de Bartlett sont significatifs (voir le tableau suivant). Ce qui indique une capacité moyenne des données à être factorisable. L'étude de la matrice des corrélations anti-image (MSA : Measure of Sampling Adequacy) présente aussi des valeurs diagonales intéressantes (supérieures à 0,5). Ainsi, nous pouvons passer à l'étape de la recherche des différents facteurs et de les interpréter.

**Tableau n°28 : les résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett de l'échelle « facteurs de relativité ».**

<b>KMO</b>	0,740
<b>Bartlett</b>	1447,243
<b>DF</b>	120
<b>(p)</b>	(0,00)

La matrice de la qualité de représentation indique deux items à faible communalité : dont les valeurs respectives sont de 0,055 et 0,037 largement inférieur à 0,5. Une suppression de ces items améliore la qualité de la représentation. Il s'agit des deux items suivants :

- *Coût de transaction item n°5* : Nous sommes très contrôlés par ce client : 0,055
- *Apprentissage cognitif item n°1* : Nous fabriquons des produits très spécifiques : 0,037

<sup>709</sup> ROUSSEL P., DURIEUX F., CAMPOY E. et EL AKRIMI A. (2002) : *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*, ECONOMICA, PARIS.



La première ACP (analyse en composantes principales) est réalisée sur la matrice des corrélations. L'application du critère classique de Kaiser, permet une restitution de la variance de 64,241% sur les trois premiers axes. Le premier facteur explique 29,478% de la variance ; le deuxième axe explique 47,871% de la variance et le troisième axe explique 16,370% de la variance. D'après la matrice des composantes, nous retenons les items suivants sur les axes appropriés comme suit :

**Tableau n°29 : L'association des items aux axes selon la matrice des composantes de l'échelle facteurs de relativité**

<b>Axe 1 : Facteurs contractuels</b>	<b>Axe 2 : Apprentissage cognitif</b>	<b>Axe 3 : Apprentissage relationnel</b>
-Nous consacrons beaucoup de temps et d'effort dans la négociation du contrat dans le but de créer les contrats les plus complets possibles. - Les contrats sont complets c'est-à-dire qu'aucune modification imprévue n'apparaît au cours du travail. -Nous avons eu quelques conflits avec ce client -Nous détenons des informations liées à notre activité avec ce client que nous pouvons lui cacher pour bénéficier de certains avantages. - Nous sommes très contrôlés par ce client - En cas de conflit le système de garantie appliqué nous protège aussi bien qu'il protège notre client -Ce client nous a aidés dans le financement de nos machines et équipements techniques -Nous utilisons des machines ou équipements techniques qui étaient utilisées dans l'entreprise du client	-Notre activité est complémentaire avec celle du client -Les commandes de ce client sont régulières -Les employés de notre entreprise sont polyvalents -Nous participons dans le design, la création et la conception des modèles de produits fabriqués pour ce client -Nous fabriquons des produits très spécifiques	- Notre client est notre supérieur hiérarchique - Le contrat est renégocié à chaque nouvelle commande. - Nous sommes très contrôlés par ce client.

**Le premier axe** semble représenter la première dimension (facteurs contractuels) : les différents problèmes d'agences déterminés dans le cadre de la théorie des coûts de transaction : rationalité limitée, incomplétude des contrats, opportunisme et spécificité des actifs). Les items qui y sont repris existaient déjà sur la dimension 1. Sauf l'item : « Nous sommes très contrôlés par ce client ». Cet item appartenait (théoriquement) à la troisième dimension. Cette dimension a été jugée par deux experts (lors de l'étude qualitative réalisée pour la rédaction du questionnaire) comme pouvant être confondue avec la dimension 1 parce que les définitions paraissent proches et les items le sont donc aussi. En effet, le contrôle du prestataire ne fait pas parti des divers problèmes transactionnels de la relation d'agence. Il s'agit d'une modalité de gestion de la relation. L'axe 1 paraît donc

bien cerné, il semble porter sur les problèmes liés à la rédaction de contrat : rationalité limitée, contrats incomplets, opportunisme et spécificité des actifs.

**Le deuxième axe** reprend les items de la deuxième dimension (apprentissage cognitif) sauf pour l'item : « Nous fabriquons des produits très spécifiques pour ce client ». D'ailleurs, cet item appartenait à la première dimension. A priori ; cet item semble indiquer la spécificité des actifs. Donc l'axe 2 semble porter sur les facteurs liés à l'apprentissage cognitif du sous-traitant.

**Le troisième axe** reprend tous les items de la troisième dimension (apprentissage relationnel) : facteurs relatifs aux transferts de compétences entre les deux parties de la relation) (FEKIH-SOUSSI B. et BELLON B., 2004)<sup>710</sup>.

Suite à cette distinction des trois axes, nous avons effectué une rotation VARIMAX qui est restée sans effet important par rapport à notre première ACP. Ne serait ce que les valeurs à l'intérieur de la matrice des composantes qui ont augmenté, ce qui appuie davantage la première ACP effectuée.

### **3.1.2. Application de la deuxième ACP avec rotation VARIMAX :**

A ce stade, nous avons supprimé les items qui n'ont pas été retenus sur la première ACP. Et nous avons relancé une autre ACP avec les quatorze items précités. Cette rotation est restée sans effet significatif sur le test de KMO ainsi que le test de sphéricité de Bartlett et la matrice anti image.

**Tableau n°30 : les résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett de l'échelle facteurs de relativité après rotation VARIMAX :**

<b>KMO</b>	0,760
<b>Bartlett</b>	1437,701
<b>Df</b>	91
<b>(p)</b>	(0,00)

Cependant, la matrice des composantes indique une structure factorielle claire et précise les trois axes :

---

<sup>710</sup> FEKIH-SOUSSI B. et BELLON B. (2004) : « Les effets des mutations de la sous-traitance sur les coûts de transaction d'apprentissage et la croissance de l'entreprise », *Revue Région et Développement*, n°20, pp.188-214.

**Tableau n°31: la matrice des corrélations des « facteurs de relativité » à 14 items**

Les indicateurs	Les axes		
	1	2	3
Nous consacrons beaucoup de temps et d'effort dans la négociation du contrat dans le but de créer les contrats les plus complets possibles	,784		
Les contrats sont complets c'est-à-dire qu'aucune modification imprévue n'apparaît au cours du travail	,694		
Nous avons eu quelques conflits avec ce client	,766		
Nous détenons des informations liées à notre activité avec ce client que nous pouvons lui cacher pour bénéficier de certains avantages	,759		
En cas de conflit le système de garantie appliqué nous protège aussi bien qu'il protège notre client	,700		
Ce client nous a aidés dans le financement de nos machines et équipements techniques	,642		
Nous utilisons des machines ou équipements techniques qui étaient utilisées dans l'entreprise du client	,753		
Notre activité est complémentaire avec celle du client		,981	
Les commandes de ce client sont régulières		,980	
Les employés de notre entreprise sont polyvalents		,984	
Nous participons dans le design, la création et la conception des modèles de produits fabriqués pour ce client		,685	
Notre client est notre supérieur hiérarchique			,947
Le contrat est renégocié à chaque nouvelle commande			,976
Nous sommes très contrôlés par ce client			,976

### 3.1.3. Test de fiabilité :

Après l'analyse en composantes principales, nous pouvons passer à l'étude de la fiabilité (GERBING D.W. et ANDERSON J.C., 1988)<sup>711</sup>. Après exécution de la fonction 'Reliability' du logiciel SPSS ; les valeurs des alphas de Cronbach, relatif aux facteurs qui représentent la variable « facteurs de relativité », sont largement supérieures à 0,8 donc très satisfaisantes comme l'indique le tableau ci-dessous :

<sup>711</sup> GERBING D.W. et ANDERSON J.C. (1988): « An updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment », *Journal of Marketing Research*, vol.25, May, pp.186-192.

**Tableau n°32: Récapitulatif des coefficients alpha de Cronbach des quatre axes de l'échelle « facteurs de relativité »**

AXE	Alpha de Cronbach
AXE 1 : facteurs transactionnels	0,857
AXE 2 : apprentissage cognitif	0,937
AXE 3 : apprentissage relationnel	0,972

Ces alphas sont des indices qui nous renseignent sur une bonne cohérence interne entre les items. La cohérence est vérifiée, cette structure de l'échelle des facteurs de relativité est, alors, maintenue pour la suite de l'analyse.

### **3.2. Analyse exploratoire de l'échelle de la coopération :**

Nous rappelons que l'étude exploratoire a pour objectifs : d'établir la dimensionnalité de l'échelle et de vérifier sa cohérence interne et sa fiabilité.

L'étude exploratoire vise à purifier l'échelle de mesure de la coopération. Ainsi, l'échantillon et les conditions méthodologiques sont les mêmes que pour l'étude précédente. Nous rappelons également que l'étude exploratoire porte sur un échantillon de 77 entreprises industrielles sous-traitantes du secteur textile habillement tunisien.

#### **3.2.1. Application de la 1<sup>ère</sup> Analyse en Composante Principale sur la « coopération » :**

Dans notre étude, le test de Kaiser-Meyer-Olkin ( $KMO > 0,5$ ), ainsi que le test de sphéricité de Bartlett sont significatifs (voir le tableau suivant). La matrice anti-image présente aussi des valeurs diagonales intéressantes (supérieures à 0,5). Ainsi, nous pouvons passer à l'étape de la recherche des différents facteurs et de les interpréter.

**Tableau n°33 : les résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett 1<sup>ère</sup> ACP de l'échelle de coopération**

<b>KMO</b>	0,644
<b>Bartlett</b>	714,396
<b>DF</b>	153
<b>(p)</b>	(0,00)

L'application du critère classique de Kaiser, selon la première analyse en composante principale, permet une restitution de la variance de 62,728 % sur les quatre premiers axes. Le premier facteur explique 19,450% de la variance, le 2<sup>ème</sup> facteur explique 15,261% de la variance, le 3<sup>ème</sup> facteur explique 14,273% de la variance et le 4<sup>ème</sup> explique 13,844% de la

variance (les autres facteurs ou axes de 5 jusqu'à 18 expliquent un faible pourcentage de la variance inférieur à 10%), on retient alors les 4 premiers axes uniquement.

La matrice de qualité de la représentation détermine 4 items à faible communalité :

- *Action jointe et tâches communes (item n°4)*: Chacun de nous essaye de pousser les problèmes rencontrés vers l'autre partie :  $0,071 < 0,5$
- *Partage des risques (item n°5)*: En cas de conflits nous les tirons vers nous facilement :  $0,113 < 0,5$
- *Investissement spécifique (item n°4)*: Ce client demande notre complaisance parce qu'il est conscient de son importance pour nous :  $0,300 < 0,5$
- *Investissement spécifique (item n°5)*: Ce client a la main mise sur la relation grâce à un pouvoir conféré par le contrat :  $0,157 < 0,5$

La suppression de ces items améliore la qualité de la représentation. La matrice des composantes indique, également, qu'une suppression du 4<sup>ème</sup> item de la variable « action jointes et tâches communes », du cinquième item partage des risques ainsi que des deux derniers items de « l'investissement spécifique » permet de mieux cerner les quatre axes déterminés par la matrice des composantes. Après suppression de ces items un par un nous avons procédé à des analyses en composantes principale.

### **3.2.2. Application de la 2<sup>ème</sup> Analyse en Composante Principale sur la dimension « coopération » :**

Après la suppression des items non retenus par la première ACP, nous avons relancé une autre ACP avec les quatorze items restants.

**Tableau n°34 : les résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett 2<sup>ère</sup> ACP de l'échelle de coopération**

<b>KMO</b>	0,707
<b>Bartlett</b>	646,564
<b>DF</b>	91
<b>(p)</b>	(0,00)

Les indices KMO et Bartlett se sont améliorés. Les indices de la matrice de la qualité de représentation des items retenus sont satisfaisant (supérieurs à 0,5). L'application du critère classique de Kaiser, permet une restitution de la variance de 77,317% sur les quatre axes. Le premier facteur explique 24,221% de la variance, le deuxième facteur explique 19,435% de la variance, le troisième facteur explique 17,584% de la variance et le quatrième facteur explique 16,078% de la variance.

Après la deuxième ACP, nous pouvons très bien différencier les items associés à chacun des quatre axes déterminés :

**Tableau n°35 : Matrice des composantes de la « coopération » après rotation Varimax**

ITEM	Composante			
	1	2	3	4
Les problèmes rencontrés au cours du travail sont traités en collaboration avec le client		,849		
Nous nous sommes engagés pour apporter des améliorations bénéfiques pour tout le projet et non seulement pour notre entreprise.		,837		
La responsabilité de s'assurer que la relation marche pour toutes les parties est partagée		,761		
Les deux parties sont prêtes à déclarer des informations spécifiques si cela peut aide l'autre partie dans la réalisation de son travail			,754	
Les deux parties se tiennent régulièrement informé pour tout événement ou changement qui pourrait les affecter			,658	
Les informations sont échangées régulièrement			,654	
Chaque partie est obligée de révéler des informations spécifiques susceptibles d'aider l'autre partie			,576	
Les conflits sont discutés avec beaucoup de tolérance et ouverture d'esprit	,944			
Les conflits sont gérés en suivant des procédures formelles fixées par le contrat	,951			
Nous avons nos propres procédures formelles pour résoudre les conflits	,798			
Nous avons souvent besoin de l'intervention d'une tierce partie pour résoudre les conflits	,711			
Ce client nous offre des incitations spécifiques quand on est hésitant à coopérer avec lui.				,826
Nous utilisons nos compétences spécifiques pour faire accepter au client nos recommandations				,786
Ce client cache des informations critique concernant la relation pour mieux nous contrôler				,745

Les quatre axes déterminés par la deuxième ACP sont les suivants :

**Axe 1** : partage des risques et résolution des conflits (4 items)

**Axe 2** : réalisation d'actions jointes et tâches communes (3 items)

**Axe 3** : échange de compétence (4 items)

**Axe 4** : investissement spécifique (3 items)

### 3.2.3. Fiabilité de l'échelle de coopération :

Après l'analyse en composantes principales, nous pouvons passer à l'étude de la fiabilité (GERBING D.W. et ANDERSON J.C., 1988)<sup>712</sup>. Après exécution de la fonction 'Reliability' du logiciel SPSS ; les valeurs des alphas de Cronbach, relatif aux facteurs qui représentent la variable de coopération, sont largement supérieures à 0,7 donc très satisfaisantes comme l'indique le tableau ci-dessous :

<sup>712</sup> GERBING D.W. et ANDERSON J.C. (1988): « An updated Pardigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment », *Journal of Marketing Research*, vol.25, May, pp.186-192.

**Tableau n°36 : Récapitulatif des coefficients alpha de Cronbach des quatre axes de l'échelle de coopération**

AXE	Alpha de Cronbach
AXE 1 : partage des risques	0,729
AXE 2 : action jointe et tâches communes	0,921
AXE 3 : échange de compétences	0,926
AXE 4 : investissement spécifique	0,847

Ces alphas sont des indices qui nous renseignent sur la cohérence interne entre les items. La suppression de l'un des items n'améliore pas la fiabilité de l'échelle. Nous maintenons, donc, cette structure de l'échelle de la coopération pour la suite de l'analyse.

### **3.3. Analyse exploratoire de la variable innovation dans le service de sous-traitance :**

Les résultats des traitements par SPSS 16.0 des 77 questionnaires obtenus en phase exploratoire ont permis de déterminer la dimensionnalité de la variable « innovation », de purifier les items, et de déterminer la cohérence interne et la fiabilité de la mesure.

Dans notre étude, le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), ainsi que le test de sphéricité de Bartlett sont significatifs (voir le tableau suivant).

**Tableau n°37 : les résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett 1<sup>ère</sup> ACP de l'innovation du sous-traitant**

<b>KMO</b>	0,889
<b>Bartlett</b>	999,225
<b>DF</b>	65
<b>(p)</b>	(0,00)

La matrice anti-image présente aussi des valeurs diagonales intéressantes. Ainsi, nous pouvons passer à l'étape de la recherche des différents facteurs et de les interpréter.

L'application du critère classique de Kaiser, selon la première analyse en composante principale, permet une restitution de la variance de 65,177 % sur le premier axe. Le premier facteur explique 65,177% de la variance. La variable « innovation organisationnelle du sous-traitant » est alors unidimensionnelle.

La matrice de la communalité présente un item (*items 11* : Nous travaillons avec les mêmes clients depuis de longues années) à faible communalité (0,186) largement inférieur à 0,5. La suppression de cet item est recommandée pour améliorer la cohérence interne du construit.

L'item 11 s'intéresse à la durée de la relation avec les clients d'une façon générale. Cet item est peu adapté au construit. En effet, depuis le départ nous avons demandé au répondant de faire référence à un client important. Le fait de poser une question sur la totalité des clients peut s'avérer déroutante pour le répondant qui essaye de se concentrer sur une seule relation.

**Tableau n°38 : Matrice des composantes de la variable « Innovation »**

	Composante
Items	1
Nos habiletés en gestion sont très performantes par rapport à nos principaux concurrents	,862
Notre entreprise dispose d'une stabilité financière	,963
Nous faisons des efforts marketing très importants	,869
Nous avons une très bonne réputation sur le marché par rapport à nos concurrents	,880
Nous avons les mêmes fournisseurs depuis de longues années	,713
Nous produisons une excellente qualité de service	,762
Nos employés disposent d'un haut niveau de qualification	,779
Nous sommes très stricts dans le respect des délais de livraison	,839
Nous nous adaptons rapidement aux changements des commandes du client	,900
Nous offrons les coûts les plus bas du marché	,844
Nous travaillons avec les mêmes clients depuis de longues années	,431
Nous réalisons la totalité de nos ventes à l'étranger	,716

Après l'analyse en composantes principales, nous pouvons passer à l'étude de la fiabilité (GERBING et ANDERSON 1988). La valeur de l'alpha de Cronbach, relative à la variable « innovation » est largement supérieures à 0,8 (Alpha de Cronbach = 0,944), elle ne s'améliore pas si nous supprimons l'un des items. La structure de l'échelle de l'innovation est alors maintenue.

### **3.4. Analyse exploratoire de la variable dépendance du sous-traitant :**

L'analyse en composante principale réalisée pour les 77 questionnaires obtenus en phase exploratoire indique des indices acceptables.

Tous les items présentent des indices de communalité acceptables supérieur à 0,5. Les variables du test de Kaiser, Meyer et Olkin sont également satisfaisant comme l'indique le tableau suivant :



**Tableau n°39 : les résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett pour la variable « dépendance du sous-traitant »**

<b>KMO</b>	0,842
<b>Bartlett</b>	368,400
<b>DF</b>	10
<b>(p)</b>	(0,00)

L'analyse en composantes principales (ACP) est réalisée sur la matrice des corrélations. L'application du critère classique de Kaiser, permet une restitution de la variance de, 75,037% sur le premier axe. Le premier facteur explique 75,037% de la variance. La variable « dépendance du sous-traitant » est unidimensionnelle.

**Tableau n°40 : Matrice des composantes de la variable « dépendance du sous-traitant »**

	Composante
<b>Items</b>	<b>1</b>
Il serait difficile de remplacer les ventes et les profits générés par ce client.	,782
Ce client bénéficie d'un traitement de faveur par rapport aux autres clients	,724
Les investissements que nous avons réalisés pour ce client font qu'il soit coûteux de ne plus travailler avec lui	,908
Il serait désastreux pour notre entreprise d'arrêter de travailler avec ce client	,945
Nous pouvons facilement remplacer ce client	,948

Le test de fiabilité indique une valeur de Alpha de Cronbach acceptable :  $\alpha=0,871 > 0,5$ . Cette valeur ne s'améliore pas par la suppression de l'un des items. Les cinq items sont alors retenus sur le questionnaire final.

### **3.5. Analyse exploratoire de la variable dépendance du donneur d'ordres :**

L'analyse exploratoire réalisée sur les 77 questionnaires obtenus lors de la phase exploratoire a permis d'établir la dimensionnalité de l'échelle, vérifier sa cohérence interne et de s'assurer de leur fiabilité. L'analyse en composante principale indique des indices satisfaisants :

**Tableau n°41 : les résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett pour la variable « dépendance du donneur d'ordres »**

<b>KMO</b>	0,684
<b>Bartlett</b>	611,657
<b>DF</b>	10
<b>(p)</b>	(0,00)

L'application du critère classique de Kaiser, permet une restitution de la variance de 71,280% sur le premier axe. Le premier facteur explique 71,280% de la variance. La variable « dépendance du donneur d'ordres » est unidimensionnelle.

**Tableau n°42 : Matrice des composantes de la variable « dépendance du donneur d'ordres »**

Items	Component
	1
Nous sentons que nous sommes nos propres donneurs d'ordres pour la plupart des produits commandés	,893
Nous pouvons prendre des décisions concernant le produit ou le service en question sans demander l'avis du client	,904
Le client nous confie tout le processus de fabrication	,774
Nous sommes autorisés à faire le travail à notre manière au cours du processus de production	,828
Nous établissons nos propres règles au cours du processus de production	,816

Le test de fiabilité indique une valeur de Alpha de Cronbach acceptable :  $\alpha=0,899>0,5$ . Cette valeur ne s'améliore pas si on supprime un des items. Les cinq items sont alors, retenus dans l'étude finale.

### **3.6. Analyse exploratoire de la variable contrôle :**

L'analyse en composante principale réalisée sur les 77 questionnaires obtenus lors de la phase exploratoire a permis d'établir la dimensionnalité de l'échelle, vérifier sa cohérence interne et de s'assurer de leur fiabilité. L'analyse en composante principale indique des indices satisfaisants :

**Tableau n°43 : les résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett pour la variable « contrôle »**

<b>KMO</b>	0,890
<b>Bartlett</b>	688,968
<b>DF</b>	28
<b>(p)</b>	(0,00)

L'application du critère classique de Kaiser, permet une restitution de la variance de 74,457% sur le premier axe. Le premier facteur explique 74,457% de la variance. La variable « contrôle » est unidimensionnelle.

**Tableau n°44 : Matrice des composantes de la variable « Contrôle »**

Items	Composante
	1
Ce client nous demande d'utiliser de nouvelles technologies dans notre système de production	,878
Ce client influence notre choix des employés de production	,969
Ce client influence la formation de nos employés	,890
Ce client influence le financement de notre activité de production	,881
Les exigences de ce client sont prévisibles	,769
Les exigences de ce client sont très variables	,791
Le changement des exigences de ce client nous poussent à réaliser des changements très importants	,800
Il nous faut du temps pour s'adapter à ces nouvelles exigences	,907

Le test de fiabilité indique une valeur de Alpha de Cronbach acceptable :  $\alpha=0,899>0,5$ . Cette valeur ne s'améliore pas si on supprime un des items. Les huit items sont retenus dans le questionnaire final.

### **3.7. Analyse exploratoire de la variable confiance :**

L'analyse exploratoire de la variable confiance indique également des indices satisfaisants telles que indiqués dans le tableau ci-dessous. Les résultats du test de KMO et de Bartlett sont acceptables.

**Tableau n°45 : les résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett pour la variable « confiance ».**

<b>KMO</b>	0,719
<b>Bartlett</b>	225,282
<b>DF</b>	6
<b>(p)</b>	(0,00)

L'analyse en composantes principales (ACP) est réalisée sur la matrice des corrélations. L'application du critère classique de Kaiser, permet une restitution de la variance de, 75,995% sur le premier axe. Le premier facteur explique 75,037% de la variance. La variable « confiance » est unidimensionnelle.

**Tableau n°46 : Matrice des composantes de la variable « confiance »**

Items	Composante
	1
Nous avons développé avec ce client un code d'éthique très complet	0,813
Nous sommes reconnus comme une entreprise de confiance	0,945
L'équité est une partie intégrante du processus de travail avec ce client	0,879
Ce client a mis en place des procédures confidentielles pour détecter l'opportunisme	0,844

Le test de fiabilité indique une valeur de Alpha de Cronbach = 0,889 supérieure à 0,5. Le test de fiabilité est validé pour la variable confiance, représentée par les quatre items.

### **3.8. Analyse exploratoire de la variable engagement :**

L'analyse en composante principale indique une capacité moyenne des données à être factorisables.

**Tableau n°47 : les résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett de la variable « engagement ».**

<b>KMO</b>	0,740
<b>Bartlett</b>	3,065
<b>DF</b>	6
<b>(p)</b>	(0,00)

L'analyse en composantes principales (ACP) est réalisée sur la matrice des corrélations. L'application du critère classique de Kaiser, permet une restitution de la variance de, 64,634% sur le premier axe. Le premier facteur explique 64,634% de la variance. La variable « engagement » est unidimensionnelle.

**Tableau n°48 : Matrice des composantes de la variable « engagement »**

Items	Composante
	1
-Nous nous attendons à ce que notre relation avec ce client continue pour encore très longtemps.	,839
- Nous nous attendons à ce que notre relation avec ce client se renforce avec le temps.	,768
-Nous avons l'intention de faire des investissements dans le but de développer notre travail avec ce client.	,803

D'après la matrice des corrélations et la matrice de communalité les trois items sont retenus dans l'évaluation de la coopération. Les indices sont satisfaisants (supérieur à 0,5). L'alpha de Cronbach = 0,722 ce qui indique une bonne fiabilité de l'échelle. Cet indice ne s'améliore pas par la suppression de l'un des items. La structure de l'échelle est maintenue.

## CHAPITRE 2 :

---

### ANALYSE CONFIRMATOIRE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Les différents résultats issus de l'étude exploratoire ont permis de passer à une étude confirmatoire, basée sur les équations structurelles, en utilisant le logiciel AMOS 16.0. Le nouveau questionnaire obtenu, après épuration des items, a été administré auprès de 191 entreprises sous-traitantes de l'industrie textile habillement tunisienne.

Nous avons diffusé ce questionnaire en se basant sur la base de données du secteur textile habillement tunisien présentée par le guide économique de la Tunisie 2009. Nous avons administré notre questionnaire en face à face, par téléphone, par mail ou par fax en se basant sur les coordonnées indiquées par le guide.

Ce chapitre est consacré aux analyses statistiques qui ont permis d'aboutir aux résultats de cette recherche. En effet, avant de tester nos hypothèses, des analyses préalables sont menées. Tout d'abord, la structure, la fiabilité et les validités convergente et discriminante des instruments de mesure de nos variables sont retestées sur l'échantillon issu de notre collecte finale afin de s'assurer de la fidélité des conclusions précédemment obtenues. Ensuite, nous exposons les résultats relatifs aux tests des liens entre les variables médiatrices. Et enfin, nous présentons les tests de l'effet modérateur de l'innovation dans le service de sous-traitance et son rôle dans notre modèle.

Ce chapitre est organisé selon deux sections :

*La première section* présente la méthodologie de l'analyse confirmatoire ainsi que les résultats statistiques des effets médiateurs et modérateurs.

Et *la deuxième section* est dédiée à la synthèse et la discussion des résultats de la recherche, pour mettre en relief les contributions théoriques et managériales de ce travail doctoral.

## **SECTION 1 : ANALYSE CONFIRMATOIRE :**

L'analyse confirmatoire permet de vérifier la structure et la cohérence interne des instruments de mesures de l'échantillon issu de la collecte finale. L'analyse confirmatoire permet de s'assurer, de la capacité de l'échelle de mesure, à bien présenter le phénomène qu'elle décrit.

Il s'agit de vérifier « *la validité du construit* » selon EVRAD Y., PRAT B. et ROUX E., (2003)<sup>713</sup>. L'étude de cette validité est effectuée par une Analyse factorielle en Composante Principale (ACP). Ainsi, comme pour l'étude exploratoire, nous vérifions la faisabilité des ACP en utilisant les tests classiques de Kaiser Meyer et Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett. Le test KMO renseigne sur la capacité des variables à être factorisables. Le test de Bartlett permet de vérifier si les corrélations entre les variables initiales sont toutes nulles. L'interprétation des tableaux statistiques permet de revérifier la dimensionnalité des échelles. Cette analyse permet de valider ou de rejeter les hypothèses relatives à la multi-dimensionalité des échelles « facteur de relativité » et de « coopération » telles que établies dans le cadre théorique de la recherche. Ainsi, même si certaines de nos échelles ont déjà été testées dans des conditions similaires et que d'autres ont seulement été traduites de recherches antérieures, il est important de vérifier, avant tout, leurs applicabilités à notre contexte actuel ; et aussi qu'elles ont, au moins, conservé les mêmes propriétés que lors des pré-tests.

Ensuite, nous revérifions la fiabilité par l'alpha de Cronbach comme dans l'étude exploratoire et par le calcul du Rho de Jöreskog, puisque nous proposons d'utiliser les équations structurelles. Dans le cadre de l'analyse confirmatoire, nous vérifions également la validité de trait : il s'agit de la validité convergente à travers le calcul du rho de validité convergente ; et la validité discriminante selon la méthode de FORNELL C. et LARCKER D.F., (1981)<sup>714</sup>. Enfin, nous vérifions la qualité d'ajustement du modèle global ou de second ordre.

Dans cette section nous présentons la méthodologie de l'analyse confirmatoire (§1), les tests statistiques des échelles de mesures multi-dimensionnelle (§2) ; le test de l'effet médiateur (§3) et de l'effet modérateur (§4).

---

<sup>713</sup> EVRAD Y, PRAT B. et ROUX E. (2003) : *Market : études et recherches en marketing : fondements et méthodes*, DUNOD.

<sup>714</sup> FORNELL C. et LARCKER D.F. (1981): « Evaluating structural Models with unobservable variables and measurement errors », *Journal of Marketing Research*, vol.18 n°2, pp.39-50.

## **1. Methodologie de l'analyse confirmatoire :**

Nous nous sommes basé sur la méthode des équations structurelles, en utilisant le logiciel AMOS 16.0, pour traiter les questionnaires relatifs à la collecte finale. L'analyse confirmatoire consiste à vérifier la dimensionnalité, la fiabilité, la validité et la qualité d'ajustement du modèle.

Cette analyse confirmatoire est réalisée, d'abord, pour les construits multidimensionnels, pour s'assurer de la capacité de l'échelle à bien présenter le phénomène qu'elle décrit (EVRARD, PRAVS et ROUX 2003). Et ensuite, pour tout le modèle des médiateurs.

L'analyse confirmatoire se base sur la méthodologie suivante :

- Vérifier la dimensionnalité à travers l'indice KMO et le test de Bartlett
- Vérifier la cohérence à travers l'alpha de Cronbach et le rho de Joreskog
- Vérifier la validité : dans notre recherche basée sur la méthode des équations structurelles, nous avons vérifié la validité de trait. Il s'agit de la validité convergente et discriminante du construit.
- La qualité d'ajustement du modèle.

Cette partie, méthodologie de l'analyse confirmatoire, présente les différentes étapes de l'analyse confirmatoire en précisant l'intérêt de chaque déterminant, la méthodologie de calcul et d'interprétation de ces déterminants.

### **1.1. Dimensionnalité de l'échelle :**

Dans le cadre de l'analyse confirmatoire, nous révérifions la dimensionnalité du construit en calculant l'indice KMO et le test de Bartlett comme pour l'analyse exploratoire.

Le test KMO renseigne sur la capacité des variables à être factorisables. Et le test de Bartlett permet de vérifier si les corrélations entre les variables initiales sont toutes nulles.

### **1.2. Test de fiabilité :**

Afin d'apprécier la fiabilité de l'échelle, deux indices sont mobilisés : le traditionnel coefficient alpha de Cronbach et le rho de Jöreskog. Le rho de Jöreskog semble plus adapté aux méthodes d'équations structurelles, puisqu'il intègre de manière explicite les termes d'erreur (ROUSSEL P. et al., 2002)<sup>715</sup>. De plus, cet indice n'est pas tributaire du nombre d'items contrairement à l'alpha de Cronbach. Les deux indices obtenus, l'alpha de Cronbach et le rho de Jöreskog, doivent avoir une valeur supérieure ou égale à 0,7.

---

<sup>715</sup> ROUSSEL P., DURIEUX F., CAMPOY E. et EL AKRIMI A. (2002) : *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*, ECONOMICA, PARIS.

### **1.2.1. L'alpha de Cronbach**

L'alpha de Cronbach est un indice statistique variant entre 0 et 1, qui permet d'évaluer l'homogénéité, la consistance ou la cohérence interne d'un instrument d'évaluation ou de mesure, composé par un ensemble d'items qui, devraient contribuer à appréhender une même dimension sous-jacente.

L'homogénéité ou la consistance interne est d'autant plus élevée que sa valeur est proche de 1. Dans la pratique, l'homogénéité de l'instrument est considérée satisfaisante, lorsque la valeur du coefficient est au moins égale à 0.7.

### **1.2.2. Le Rho de Joreskog**

La formule de calcul du Rho de Joreskog se présente comme suit :

$$\rho_{(A)} = \frac{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^n \lambda_i\right)^2 + \sum_{i=1}^n \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Il s'agit de prendre dans les tableaux de calculs, pour chacun des facteurs à part, les coefficients standardisés de ses contributions factorielles de l'indicateur *i* (ou item relatif à chacun des facteurs) au facteur *A*, loadings issus de l'analyse confirmatoire.

Le Rho de Joreskog est calculé pour une variable ayant un nombre d'items supérieur ou égal à quatre.

### **1.3. Test de validité :**

La validité est concernée par la réponse à la question « *mesure-t-on ce qu'on cherche à mesurer ?* » (EVRARD Y. et al., 2000)<sup>716</sup>. Il existe plusieurs types de validité. On distingue principalement : la validité « *faciale* »<sup>717</sup>, la validité « *de trait* » et la validité « *prédictive* »<sup>718</sup>.

La validité de trait est indispensable et suffisante pour tester la validité d'un construit ou modèle. Les autres validités interviennent pour renforcer le test de validité ou pour servir des objectifs de recherche spécifique. Dans notre recherche nous nous basons uniquement

---

<sup>716</sup> EVRAD Y, PRAT B. et ROUX E. (2003) : Market : études et recherches en marketing : fondements et méthodes, DUNOD.

<sup>717</sup> La validité faciale est fondée sur le jugement du chercheur, appuyé par les pairs de sa communauté scientifique au sein de laquelle l'instrument utilisé fait l'objet d'un consensus (EVRARD et al. 2000). Elle vise à établir si la mesure opératoire capture les différentes facettes du phénomène étudié.

<sup>718</sup> La validité prédictive La validité prédictive cherche à établir si les relations entre la mesure d'un concept et celles d'autres concepts sont ou non en conformité avec les prédictions issues de la théorie (EVRARD et al. 2000). La notion de validité prédictive associée à un test repose sur la notion d'association statistique de deux variables.



sur les tests de validité de trait par les tests de validité convergente et de validité discriminante :

**La validité de trait** permet de savoir si les indicateurs construits sont une bonne représentation du phénomène étudié (EVRARD Y. *et al.*, 2000)<sup>719</sup>. Cette validité est appréciée selon deux critères : la validité convergente et la validité discriminante.

### 1.3.1. Validité convergente :

La validité convergente correspond à la capacité d'une mesure à fournir des résultats proches de ceux d'autres mesures du même construit (ROUSSEL P. *et al.*, 2002)<sup>720</sup>.

Le test de validité convergente est apprécié à travers l'étude de deux indices : le test t (de student) et le rho de validité convergente :

1) Le test t de student associé à chacune des contributions factorielles doit être significatif (BAGOZZI R.P. *et* YI T., 1988)<sup>721</sup>. Le test t de Student révèle que chacune des contributions est significative au seuil de 1%.

2) La variance moyenne extraite ou le rho de validité convergente ( $\rho_{vc}$ ), doit être >0,5 avec p le nombre d'indicateurs ayant servi à construire A (FORNELL C. *et* LARCKER D.F., 1981, p.43)<sup>722</sup>. Il consiste à comparer le pourcentage de variance qu'une variable partage avec ses mesures au pourcentage de variance qu'elle partage avec les erreurs de mesure qui leurs sont associées.

$$\rho_{vc(A)} = \frac{1}{p} \sum_{i=1}^n (\lambda_i^2)$$

On calcule le Rho de validité convergente (version 2) qui doit aussi être >0,5

$$\rho_{vc(A)} = \frac{\sum_{i=1}^n (\lambda_i^2)}{\sum_{i=1}^n (\lambda_i^2) + \sum_{i=1}^n \text{var}(\varepsilon_i)}$$

La validité convergente est calculée pour des variables ayant un nombre d'items supérieur ou égal à quatre.

<sup>719</sup> EVRAD Y, PRAT B. *et* ROUX E. (2003) : *Market : études et recherches en marketing : fondements et méthodes*, DUNOD.

<sup>720</sup> ROUSSEL P., DURIEUX F., CAMPOY E. *et* EL AKRIMI A. (2002) : *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*, ECONOMICA, PARIS.

<sup>721</sup> BAGOZZI R.P. *et* YI T. (1988): « On the Evaluation Of Structural Model », *Journal of The Academy Of Marketing Science*, vol.16, n°1, pp.74-94.

<sup>722</sup> FORNELL C. *et* LARCKER D.F. (1981): « Evaluating structural Models with unobservable variables and measurement errors », *Journal of Marketing Research*, vol.18, n°2, pp.39-50.

### **1.3.2. Validité discriminante**

La validité discriminante vérifie l'envers de la validité convergente. Elle consiste à vérifier qu'un construit théorique est bien spécifique à lui-même. En d'autres termes, il s'agit de savoir si le test fait bien la différence entre le construit mesuré et n'importe quel autre construit. Les indicateurs doivent mesurer un seul construit. Elle permet de s'assurer que deux construits différents, sur le plan théorique, sont également distincts sur le plan empirique.

La méthode de FORNELL C. et LARCKER D.F., (1981)<sup>723</sup> permet de s'assurer de la validité discriminante entre deux construits. Elle consiste à comparer la racine carrée du rho de validité convergente de chaque construit avec les corrélations ( $cov^2_{ij}$ ) qu'il partage avec les autres construits théoriques. La validité discriminante est établie lorsque la variance moyenne du construit est supérieure au carré de la corrélation avec le deuxième construit.

Le test porte sur les variances partagées entre les différentes variables latentes, ainsi qu'entre ces variables et leurs indicateurs.

**Premier test** : S'assurer que ( $\rho_{vc} > cov^2_{ij}$ ) : Si la validité discriminante est vérifiée entre toutes les variables nous nous limitons à ce premier test. Sinon il est souhaitable de poursuivre le deuxième test (BAGOZZI R.P. et YI T., 1991)<sup>724</sup>.

**Le deuxième test** : consiste à comparer les Chi-Deux de deux modèles M1 et M2 :

- Le premier modèle **M1**: c'est un modèle dit libre (où les corrélations entre les variables latentes sont libres).
- Le deuxième modèle **M2** : c'est un modèle contraint (où les corrélations entre les variables latentes sont contraintes à être égales à 1).

Il s'agit de calculer la différence entre les Chi-Deux des deux modèles. Si la différence est significative  $>3,84$  (valeur fournie par la table de Chi-Deux pour un alpha égale à 5% à 1 degré de liberté). Alors nous pouvons conclure que la validité discriminante est vérifiée.

### **1.4. Qualité d'ajustement du modèle global :**

Dans la littérature, les indices de la qualité d'ajustement sont nombreux, nous les classons, selon DECAUDIN J.M. et BOUGUERRA A., (2007)<sup>725</sup> en trois catégories différentes :

---

<sup>723</sup> FORNELL C. et LARCKER D.F. (1981): « Evaluating structural Models with unobservable variables and measurement errors », *Journal of Marketing Research*, vol.18, n°2, pp.39-50.

<sup>724</sup> BAGOZZI R.P. et YI T. (1988), « On the Evaluation Of Structural Model », *Journal of The Academy Of Marketing Science*, vol.16, n°1, pp.74-94.

<sup>725</sup> DECAUDIN J.M., BOUGUERRA A. et MALHOTRA N.K. (2007) : *Etudes Marketing avec SPSS*, 5<sup>ème</sup> édition, PEARSON Education, Paris.

- Les indices absolus :  $\chi^2$  et scaled  $\chi^2$  ; GFI, AGFI et RMSEA
- Les indices incrémentaux : NFI et  $\rho$  de Bollen ; NNFI et  $\delta$  de Bollen et CFI
- Les indices de parcimonie :  $\chi^2$  normé et AIC

**Les indices absolus** :  $\chi^2$  et scaled  $\chi^2$  ; GFI, AGFI et RMSEA

Le Khi 2 ( $\chi^2$ ) ou CMIN mesure la divergence entre les relations spécifiées entre les variables par le modèle et les relations effectivement observées. En tenant compte des degrés de liberté et de sa significativité, nous pouvons comparer des Khi 2 de modèles ayant des paramètres différents.

Concernant les autres indices absolus : le GFI > 0,90 et l'AGFI est proche de 0,9. Le GFI (Goodness of Fit Index) et l'AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) expriment la part de variance / covariance expliquée par le modèle spécifié.

Le RMSEA est < 0,08 et plutôt proche de 0,05. Cet indice (Root Means Square Error of Approximation) mesure l'erreur moyenne d'approximation attachée au modèle spécifié. Il prend en compte la complexité du modèle évalué en relativisant l'écart d'ajustement au nombre de degré de liberté. Et il est indépendant de la taille de l'échantillon.

**Les indices incrémentaux** : NFI et  $\rho$  de Bollen ; NNFI et  $\delta$  de Bollen et CFI

Le NFI (Normed Fit Index) permet d'évaluer l'apport du modèle testé par rapport au modèle le plus simple où toutes les corrélations sont nulles.

Le NNFI, quant à lui (Non Normed Fit Index) connu aussi sous l'appellation (TLI : Tucker Lewis Index) permet d'évaluer s'il est encore possible de gagner en qualité d'ajustement en rajoutant des paramètres au modèle spécifié.

Enfin, le CFI (Comparative Fit Index) prend explicitement en compte la comparaison des degrés de liberté entre le modèle testé et le modèle d'indépendance.

**Les indices de parcimonie** :  $\chi^2$  normé et AIC

Les indices de parcimonie, encore appelés dans la littérature mesures issues de la théorie de l'information, ne concernent que les modèles explicatifs. L'AIC de AKAIKE est limité à la comparaison de modèles alternatifs. Il est important d'indiquer la valeur du modèle testé et de celui de base et d'en retenir la plus petite valeur. Enfin l'ECVI de BROWNE et CUDECK représentent l'écart entre la matrice des covariances estimée et celle prédictive si l'on estimait à partir d'un autre échantillon toujours représentatif de la population.

## **2. Analyse confirmatoire des échelles multi-dimensionnelles :**

Pour s'assurer de la capacité des échelles à bien présenter le phénomène qu'elles décrivent sur le terrain de l'industrie tunisienne de textile habillement, nous procédons d'abord, à l'analyse confirmatoire des échelles multi-dimensionnelles : l'échelle facteurs de relativité et échelle de la coopération.

### **2.1. Analyse confirmatoire de l'échelle facteur de relativité :**

L'analyse confirmatoire de l'échelle « facteurs de relativité » permet de s'assurer de la capacité de l'échelle à évaluer l'ensemble de facteurs contractuels et d'apprentissages mis en jeu par la relation entre le sous-traitant de l'industrie textile habillement tunisienne et son donneur d'ordres.

Conformément à la méthodologie présentée ci-dessus, nous commençons par revérifier la dimensionnalité de l'échelle et sa fiabilité, avant de tester la validité convergente et discriminante de chaque facteur de l'échelle et la qualité d'ajustement du modèle global « facteur de relativité ».

#### **2.1.1 Fiabilité et validité convergente de chacun des trois facteurs de l'échelle « facteurs de relativité » :**

Les indicateurs résumés dans le tableau suivant indiquent une bonne fiabilité et cohérence interne entre les items. L'alpha de Chronbach et le Rho de Jôreskog sont supérieurs à 0,7. Les valeurs des rho de validité convergente sont proches de 0,5 : elles sont donc acceptables.

**Tableau n°49 : synthèse de la fiabilité et de la validité convergente des « facteurs de relativité »**

	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Rho de Jôreskog</b>	<b>Rho de validité convergente</b>	<b>Nombre d'items</b>
<b>Facteurs contractuels</b>	0,857	0,858	0,466	7
<b>Apprentissage relationnel</b>	0,780	*	*	3
<b>Apprentissage cognitif</b>	0,728	0,737	0,413	4

\*Le Rho de Jôreskog et de validité convergente sont calculés pour des échelles avec un nombre d'item supérieur à trois. Pour les dimensions à trois items l'alpha de Cronbach suffit pour vérifier la fiabilité du construit.

**2.1.2. Validité discriminante de l'échelle « facteurs de relativité » :**

Le tableau suivant, nous montre que toutes nos  $\rho_{vc} > \text{cov}^2_{ij}$  (avec  $\{i,j\} = \{1,2\}$ ) :

**Tableau n°50 : la validité discriminante de l'échelle des « facteurs de relativité »**

	<b>Dimension 1</b> <i>Facteurs contractuels</i>	<b>Dimension 2</b> <i>Apprentissage cognitif</i>
<b>Dimension 1</b>	Pvc = <b>0,466</b>	
<b>Dimension 2</b>	$\text{cov}^2 = (0,249)^2 = 0,062$	Pvc = <b>0,413</b>

Nous pouvons donc nous limiter à ce premier test pour conclure qu'il existe bien trois dimensions distinctes les unes des autres. Les items qui leur sont associés les présentent bien et leur sont cohérents. La validité discriminante nous a permis d'obtenir le modèle de premier ordre. Nous procédons dans ce qui suit au modèle de second ordre ou le modèle global de l'échelle des « facteurs de relativité ».

**2.1.3. Qualité d'ajustement du modèle global de l'échelle « facteurs de relativité » :**

Il s'agit du modèle global où nous pouvons voir les différents échelons du construit « facteurs de relativité » avec ses trois dimensions.

Les différents indices absolus, incrémentaux et de parcimonie présentent des valeurs satisfaisantes comme l'indique le tableau suivant ce qui signifie que la qualité d'ajustement globale de l'échelle facteur de relativité est bonne.

**Tableau n°51 : Résumé des indices de la qualité globale d'ajustement de l'échelle facteurs de relativité:**

	CMIN	DF	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	AIC	ECVI
Indices facteurs de relativité	124,530	74	1,683	0,060	0,872	0,917	0,942	214,530 (238,000)	1,129 (1,253)
normes	-	-	Entre 1 et 5	<0,8	>0,9	>0,9	>0,9	(< à celui du modèle indépendant)	(< à celui du modèle indépendant)

**2.2. Analyse confirmatoire de l'échelle « coopération » :**

L'analyse confirmatoire consiste à s'assurer que la coopération est bien évaluée par les dimensions actions jointes et tâches communes, échange de compétences, partage des risques et investissements spécifiques sur l'échantillon de sous-traitants de l'industrie textile habillement tunisienne. Pour ce faire, nous vérifions la dimensionnalité et la fiabilité du construit. Ensuite, nous vérifions la validité et la qualité d'ajustement de l'échelle.

**2.2.1. Fiabilité et validité convergente des dimensions de l'échelle de « coopération » :**

Les indicateurs de fiabilité et de validité convergente des facteurs de l'échelle de la coopération sont satisfaisants. Comme l'indique le tableau suivant, l'alpha de Cronbach et les Rho de Jöreskog sont largement supérieurs à 0,8 ce qui indique une bonne fiabilité de la mesure. Le Rho de validité convergente est également supérieurs à 0,5

**Tableau n°52 : synthèse des résultats des tests de fiabilité et de validité convergente des quatre axes de l'échelle de coopération**

	alpha de Cronbach	Rho de jöreskog	Rho de validité convergente	Nombre d'items
Action jointes et tâches communes	0,943	*	*	3
Echange de compétences	0,943	0,943	0,807	4
Partage des risques et résolution des conflits	0,945	0,947	0,817	4
Investissement spécifique	0,902	*	*	3

\*Nous rappelons que le test de fiabilité par l'alpha de Cronbach est suffisant pour vérifier la fiabilité d'une variable représentée par un nombre d'item inférieur à quatre. La validité convergente et le rho de Joreskog sont calculés uniquement pour des variables ayant un nombre d'items supérieur ou égal à quatre.

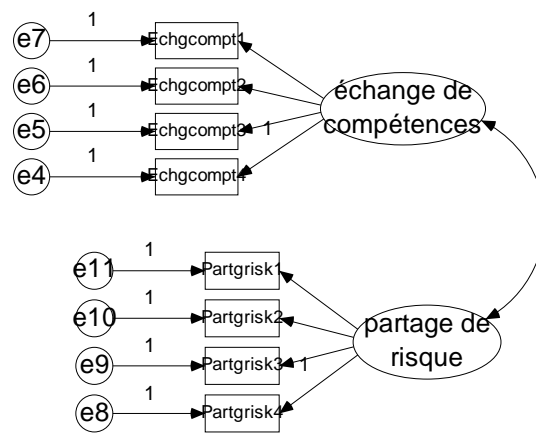
**2.2.2. Validité discriminante de l'échelle de « coopération » :**

Dans notre étude, nous vérifions la validité discriminante entre les dimensions 1, 2, 3 et 4 prises deux par deux en comparant l'indice de la validité convergente ( $\rho_{vc}$ ) au  $\text{cov}^2_{ij}$ , selon la méthode de FORNELL et LARKER (1981).

L'indice de validité convergente est calculé uniquement pour les dimensions ayant un nombre d'items supérieur ou égal à quatre. D'où, notre schéma représente uniquement les dimensions échange de compétences (axe 1) et partage des risques (axe 3). Les dimensions {2 et 4} {action jointes et tâches communes et investissement spécifique} sont mesurées par trois items seulement.

La validité discriminante est vérifiée pour les axes restants {1 et 3} {partage des risques et échange de compétences}. Le schéma du modèle suivant (tel que présenté par le logiciel AMOS 16.0) illustre bien notre objectif de traitement des dimensions deux par deux :

Graphique n°23 : Schéma présenté par AMOS 16.0 pour vérifier la validité discriminante : traitement des dimensions de la coopération deux par deux



Le tableau suivant, nous montre que toutes nos  $\rho_{vc} > cov^2_{ij}$  (avec  $\{i,j\} = \{1,3\}$ )

Tableau n°53 : La validité discriminante de l'échelle de coopération.

	Dimension 1 <i>Partage des risques</i>	Dimension 3 <i>Echange de compétences</i>
Dimension 1	$\rho_{vc}$ <b>0,817</b>	
Dimension3	$cov^2$ (0,634) <sup>2</sup> 0,401	$\rho_{vc}$ <b>0,807</b>

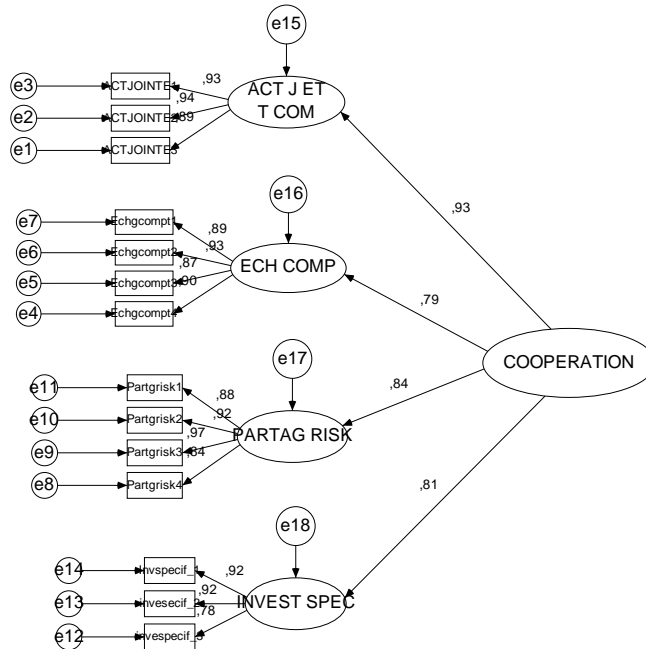
Le rho de validité convergente = 0,817 est bien supérieur à covariance au carré = 0,401 : Nous pouvons donc nous limiter à ce premier test pour conclure qu'il existe bien quatre dimensions distinctes les unes des autres. Les items qui leurs sont associés les présentent bien et leur sont cohérents. La validité discriminante nous a permis d'obtenir le modèle de premier ordre. Nous procédons dans ce qui suit au modèle de second ordre ou également appelé le modèle global de l'échelle de coopération.

### 2.2.3. Qualité d'ajustement du modèle global de l'échelle « coopération » :

Il s'agit du modèle global où nous pouvons voir les différents échelons du construit « coopération » qui comporte les quatre dimensions : partage des risques et résolution des conflits, actions jointes et tâches communes, échange de compétences et investissement spécifique.

AMOS 16.0 présente le modèle de second ordre comme suit :

**Graphique n°24 : échelle de coopération : modèle de second ordre**



Le tableau suivant résume les indices de la qualité globale d'ajustement que nous proposons d'interpréter :

**Tableau n°54 : Les indices de la qualité globale d'ajustement de l'échelle de la coopération.**

	CMIN	DF	CMIN/DF	RMSEA	NFI	TLI	CFI	AIC	ECVI
Indices coopération	128,397	73	1,759	0,063	0,957	0,976	0,981	220,397 (238,000)	1,160 (1,253) saturé
normes	-	-	Entre 1 et 5	<0,8	>0,9	>0,9	>0,9	(< à celui du modèle indépendant)	(< à celui du modèle indépendant)

Ce tableau indique des indices satisfaisants. Ce qui reflète une bonne qualité d'ajustement de l'échelle de coopération.

Les résultats de cette étape confirmatoire ont permis de vérifier que, nous avons bien un modèle de mesure fondé sur des dimensions isolées. Ces dimensions sont chacune spécifiquement représentée par les items qui leurs sont associés.

### 3. Test des effets médiateurs :

Nous avons testé la fiabilité et la validité convergente et discriminante de l'ensemble du modèle. Le test des effets médiateur consiste à considérer l'ensemble du modèle reliant les



différentes variables médiatrices du modèle linéaire. Nous avons vérifié la dimensionalité, la fiabilité et la validité de chaque variable ensuite nous avons vérifié la qualité d'ajustement du modèle. Enfin, en se basant sur la significativité des tests de students, nous avons vérifié la significativité de nos hypothèses concernant les liens entre les variables médiatrices.

### **3.1. Fiabilité et validité convergente des médiateurs :**

Comme l'indique le tableau suivant, Les variables médiatrices présentent des indicateurs de fiabilité très satisfaisants. L'alpha de Cronbach et le rho de Joreskog sont supérieurs à 0,7 et dépassent 0,9 pour la majorité des variables. Le rho de validité convergente présente également des indices satisfaisants supérieurs à 0,5 ou très proches de 0,5.

**Tableau n°55 : Récapitulatif des résultats de fiabilité et de validité convergente des médiateurs de notre modèle**

<b>Les variables médiatrices</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Rho de Jöreskog*</b>	<b>Rho de validité convergente*</b>	<b>Nombre d'items retenus</b>
Innovation	0,95	0,952	0,656	11
facteurs contractuels	0,857	0,858	0,466	7
Apprentissage cognitif	0,728	0,737	0,413	4
Dépendance du sous-traitant	0,875	0,874	0,583	5
Contrôle	0,945	0,945	0,686	8
Confiance	0,939	0,937	0,791	4
Dépendance du donneur d'ordres	0,932	0,933	0,735	5
Echange de compétences	0,943	0,943	0,807	4
Partage des risques	0,945	0,947	0,817	4
engagement	0,928	-	-	3
Investissement spécifique	0,902	-	-	3
Apprentissage relationnel	0,780	-	-	3
Action jointe et tâches communes	0,943	-	-	3

\*Les variables : apprentissage relationnel, engagement, action jointe et tâches communes et investissement spécifique contiennent 3 items uniquement : Les analyses de fiabilité, de validité convergente et discriminante sont traitées pour des variables ayant un nombre d'items supérieur ou égal à quatre.

### 3.2. Validité discriminante des médiateurs :

La validité discriminante est validée pour notre modèle. Comme l'indique le tableau suivant ( $\rho_{vc} > \text{cov}^2_{ij}$ ) :

**Tableau n°56 : La validité discriminante des médiateurs**

	facteurs contractuels	Apprentissage cognitif	Dépendance sous-traitant	contrôle	confiance	Dépendance donneur d'ordres	Echange de compétences	Partage des risques	innovation
Facteurs contractuels	<b>0,466</b>								
Apprentissage cognitif	(0,249)	<b>0,413</b>							
Dépendance du sous-traitant	(0,273)	(0,090)	<b>0,583</b>						
contrôle	(0,257)	(-0,25)	(0,263)	<b>0,686</b>					
confiance	(0,076)	(0,139)	(0,122)	(0,239)	<b>0,791</b>				
Dépendance donneur d'ordres	(0,099)	(-0,001)	(-0,015)	(-0,032)	(-0,178)	<b>0,735</b>			
Echange de compétences	(0,026)	(0,188)	(-0,107)	(0,005)	(0,163)	(0,058)	<b>0,807</b>		
Partage des risques	(0,129)	(0,159)	(-0,064)	(0,007)	(0,241)	(0,062)	(0,634)	<b>0,817</b>	
innovation	(0,06)	(0,002)	(0,132)	(0,171)	(0,054)	(0,131)	(0,128)	(0,125)	<b>0,656</b>

### 3.3. Qualité d'ajustement du modèle linéaire :

L'évaluation du modèle consiste à apprécier la qualité de l'ajustement des données empiriques au modèle théorique. Les différents indices absolus, incrémentaux et de parcimonie indiquent une bonne qualité d'ajustement du modèle, comme l'indique le tableau suivant :

**Tableau n°57 : les indices de la qualité d'ajustement du modèle**

	CMIN	DF	CMIN/DF	RMSEA	TLI	CFI	AIC	ECVI
Valeurs du modèle	3081,554	1934	1,593	0,056	0,886	0,894	4288,000 (13065,326)	22,568 (68,765)
Normes	-	-	Entre 1 et 5	<0,08	>0,9	>0,9	(< à celui du modèle indépendant)	(< à celui du modèle indépendant)

Le CFI (Comparative Fit Indexes) et le TLI (Tucker-Lewis coefficient) associés au modèle sont respectivement de 0,894 et de 0,886. Ces valeurs sont très proches la valeur requise de 0,9, ils sont ainsi acceptables et n'influencent pas la qualité d'ajustement du modèle. Le test du Chi-Deux ou CMIN, le CMIN/DF, le RMSEA, l'AIC et l'ECVI montrent une bonne adéquation entre les données et le modèle théorique. Le modèle présente une bonne qualité d'ajustement.

### 3.4. Significativité des tests de Students :

Dans la plupart des recherches académiques, le degré de significativité retenu pour affirmer l'existence d'un lien significatif est de  $p < 0,05$ . Ainsi, nous pouvons à priori, valider (V) les hypothèses relatives aux relations linéaires de notre modèle sauf le lien entre Facteurs de relativité et dépendance unilatérale du donneur d'ordres qui a été non validé (NV) comme l'indique le tableau suivant :

**Tableau n°58 : récapitulatif des significativités des tests de Student associés aux relations linéaires :**

Lien entre les variables		Estimate « Beta standardisé »	C.R. « t Student »	P	Décision
F4 : facteur de relativité	← F15 : innovation	0,096	2,557	0,011	V
F6 : Contrôle	← F4 : facteur de relativité	0,261	2,116	0,034	V
F9 : dépendance DO	← F4 : facteurs de relativité	0,236	0,516	0,606	NV
F7 : confiance	← F9 : dépendance DO	-0,192	-2,280	0,023	V
F7 : confiance	← F6 : contrôle	0,276	3,116	0,002	V
F8 : engagement	← F9 : dépendance DO	-0,180	-2,837	0,005	V
F8 : engagement	← F7 : confiance	0,186	3,321		V
F10 : coopération	← F8 : engagement	0,191	2,573	0,010	V
F10 : coopération	← F7 : confiance	0,126	2,272	0,023	V
F1 : coût transaction	← F4 : facteur de relativité	2,738	2,692	0,007	V
F2 : apprentissage relationnel	← F4 : facteur de relativité	2,633	2,778	0,005	V
F3 : apprentissage cognitif	← F4 : facteur de relativité	1			V
F5 : dépendance Sous-traitant	← F4 : facteur de relativité	1,007	1,955	0,051	V
F5 : dépendance Sous-traitant	← F6 : contrôle	0,181	2,552	0,011	V
F11 : investissement spécifique	← F10 : coopération	1,532	11,904	***	V
F12 : échange de compétence	← F10 : coopération	0,872	9,967	***	V
F13 : partage des risques	← F10 : coopération	1,232	10,653	***	V
F14 : action j et t communes	← F10 : coopération	1,000			V

#### **4. Test de l'effet modérateur :**

L'objectif de notre modèle conceptuel est d'expliquer les différentes situations de dépendances unilatérales et croisées en fonction de l'innovation du sous-traitant.

Les actions de l'innovation se manifestent par les actions que celle-ci exerce sur les liens explicatifs des choix organisationnels du donneur d'ordres par le contrôle ou la confiance et l'engagement, déterminants des différentes situations de dépendance. Chaque choix organisationnel du donneur d'ordres est expliqué par la présence des facteurs de relativité qui perturbent et conditionnent le raisonnement des décideurs.

Notre recherche apporte, à la littérature sur le management industriel, une nouvelle vision de la dynamique relationnelle en intégrant le rôle de l'innovation comme modérateur de la relation asymétrique. Elle apporte un nouvel éclairage à la relation d'agence en étudiant les effets de l'innovation sur cette relation. L'innovation serait alors, d'après notre recherche, une nouvelle variable à prendre en considération et dont l'introduction explique et modère la dynamique de la relation de sous-traitance.

Nous procédons dans ce qui suit à vérification de l'effet de la variable modératrice : l'innovation dans le service de sous-traitance de l'industrie tunisienne de textile habillement. Nous rappelons qu'une variable modératrice est une variable qui module le sens et/ou la force de  $X$  (variable indépendante) sur  $Y$  (variable dépendante). En d'autres termes, « *le sens et/ou la force de l'influence de  $X$  sur  $Y$  varient selon les niveaux de cette variable dite modératrice* » (RASCALE N. et IRACHBAL S., 2001, p.99)<sup>726</sup>. Nous présentons d'abord, la méthodologie d'analyse de l'effet modérateur et ensuite, les résultats relatifs aux tests des hypothèses de l'effet modérateur de l'innovation sur les différents liens explicatifs de la relation asymétrique.

##### **4.1. L'analyse multi-groupe de BARON et KENY (1986) :**

La mise en évidence de l'effet modérateur d'une certaine variable repose sur une procédure spécifique préconisée par BARON R.M. et KENNY D.A. (1986)<sup>727</sup>.

En effet, lorsque la variable modératrice étudiée est métrique, la première étape de la procédure de BARON et KENNY (1986) consiste à la transformer en variable nominale,

---

<sup>726</sup> RASCALE N. et IRACHBAL S., (2001) : « Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé », *Presses Universitaires de France, Le travail humain*, Vol.64, pp.97-118.

<sup>727</sup> BARON R.M. et KENNY D.A. (1986): « The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations », *Journal Of Personality and Social Psychology*, Vol.51, n°6, pp.1173-1182.

faisant apparaître deux groupes d'observations apparaissent. En pratique, ces groupes sont obtenus en fonction de la médiane.

Ensuite, il est question de déterminer la significativité et la valeur de la corrélation entre la variable indépendante et la variable dépendante dans chacun des groupes constitués. BARON et KENNY (1986) recommandent donc la manipulation « *des équations structurelles* ». Nous avons choisi d'emprunter cette technique en effectuant « *des analyses multi-groupes* ».

Plus précisément, les étapes que nous suivons pour mettre en évidence les effets modérateurs dans cette recherche, sont les suivantes :

- Transformer la variable modératrice métrique en variable nominale
- Diviser l'échantillon en deux groupes selon la valeur de la médiane
- Pour chacun des groupes ainsi constitués, réaliser une analyse factorielle (AFC) pour comparer les  $Khi^2$  entre modèle contraint et modèle libre. La contrainte est fixée en donnant la valeur 1 à la covariance (modèle dit contraint).
- Si la différence des  $Khi^2$  est significative, nous procédons à une analyse multi groupes contrainte (où nous fixons les  $\lambda$  à égalité entre les deux groupes). Sinon, lorsque la différence des  $Khi^2$  n'est pas significative, nous réalisons une analyse multi groupes non contrainte ( $\lambda$  libres).
- L'effet modérateur est mis en évidence si les différences de valeurs des corrélations entre les groupes constitués sont constatées.

#### **4.2. Constitution des groupes selon la valeur de la médiane :**

Pour tester l'effet modérateur de l'innovation dans le service de sous-traitance sur le lien entre facteurs de relativité et dépendance du sous-traitant, nous avons procédé par des analyses multi – groupes sous AMOS.

Après avoir transformé la variable innovation en variable nominale. La valeur de la médiane est égale à 6. Sur la base de cette valeur, nous avons constitué deux groupes d'observation :

- Un premier groupe de sous-traitants faiblement innovants de taille **n = 109** ; et
- Un deuxième groupe de sous-traitants fortement innovants de taille **n = 82**.

#### **4.3. Test de l'effet modérateur de l'innovation dans le service de sous-traitance:**

Les groupes constitués permettent de passer à l'examen statistique des données pour chaque effet de l'innovation dans le service de sous-traitance sur les liens : entre facteurs

de relativité et dépendance du sous-traitant ; entre facteurs de relativité et dépendance du donneur d'ordres ; sur le lien entre facteurs de relativité et contrôle, et enfin, entre contrôle et confiance.

Nous procéderons, pour chaque test, selon deux étapes :

- La première étape consiste à préciser le type d'analyse contrainte ou non contrainte en comparant la différence des Chi-deux avec le chi-deux théorique.
- Ensuite, nous vérifions notre hypothèse selon la significativité du t de student et nous déterminerons son intensité selon la valeur du coefficient de regression standardisé pour chacun des deux groupes.

Les différentes étapes pour chaque lien sont présentées dans des tableaux synthétiques (tableaux n°59, 60, 61 et 62).

### **3.3.1. Rôle de l'innovation dans le glissement des dépendances :**

Le rôle modérateur de l'innovation s'explique par son effet sur le glissement des dépendances. En effet, dans le cadre d'une relation asymétrique, le donneur d'ordres se protège contre les facteurs de relativité en mettant le sous-traitant en situation de dépendance unilatérale et en évitant de développer toute forme de dépendance réciproque vis-à-vis de son sous-traitant. L'objectif est ici de maintenir un pouvoir et une influence (garder le contrôle) qui lui permet de dégager un profit maximal de la relation.

Dans le modèle linéaire, ces fondements s'expliquent par les hypothèses du lien positif entre facteurs de relativité et dépendance unilatérale du sous-traitant contre un lien négatif entre facteurs de relativité et dépendance du donneur d'ordres.

Lorsque le sous-traitant innove, le lien positif entre facteur de relativité et dépendance unilatérale s'annule, et celui entre facteur de relativité et dépendance du donneur d'ordres augmente.

Les résultats des analyses multi-groupe de l'effet modérateur de l'innovation sur les liens entre facteur de relativité et dépendances respectives du sous-traitant et du donneur d'ordres sont synthétisés dans les tableaux suivants :

- **Effet modérateur de l'innovation sur le lien entre facteurs de relativité et dépendance du sous-traitant :**

Le tableau suivant synthétise les différentes étapes d'analyse :

**Tableau n°59 : Synthèse des résultats des analyses multi-groupes sous AMOS de l'innovation dans le service de sous-traitance sur le lien entre facteurs de relativité et dépendance du sous-traitant**

1 <sup>ère</sup> étape : choix du type d'analyse					2 <sup>ème</sup> étape : le résultat du test modérateur						
Modèle libre		Modèle contraint		$\Delta\text{Khi}^2$ < 9,210 (p)	Décision d'analyse	G1 de taille 109 (faiblement innovants)			G2 de taille 82 (fortement innovants)		
Khi <sup>2</sup>	DDL	Khi <sup>2</sup>	ddl			$\beta$	t	relation	$\beta$	t	relation
427,690	296	463,735	298	36,05 (p<0,01)	contrainte	<b>-0,524</b>	0,05	<b>significative</b>	<b>-0,5</b>	0,01	<b>significative</b>

Selon la significativité des t de student, nous pouvons valider l'hypothèse que :

L'innovation modère le lien entre facteurs de relativité et dépendance du sous-traitant pour les deux groupes faiblement et fortement innovants.

Les valeurs du coefficient de régression standardisé ( $\beta$ ) sont négatives pour les deux groupes, ce qui indique que l'effet modérateur agit négativement sur la relation positive initiale.

Nous pouvons ainsi conclure que : *plus le sous-traitant innove plus le lien entre facteurs de relativité et dépendance du sous-traitant diminue.*

Lorsque le sous-traitant innove, les facteurs de relativité sont de plus en plus menaçants et pourtant la dépendance du sous-traitant diminue.

- **Effet modérateur de l'innovation du sous-traitant sur le lien entre facteurs de relativité et dépendance du donneur d'ordres :**

Les différentes étapes d'analyse sont synthétisées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°60 : Synthèse des résultats des analyses multi-groupes sous AMOS de l'innovation dans le service de sous-traitance sur le lien entre facteurs de relativité et dépendance du donneur d'ordres**

1 <sup>ère</sup> étape : choix du type d'analyse					2 <sup>ème</sup> étape : le résultat du test modérateur						
Modèle libre		Modèle contraint		$\Delta\text{Khi}^2$ < 9,210 (p)	Décision d'analyse	G1 de taille 109 (faiblement innovants)			G2 de taille 82 (fortement innovants)		
Khi <sup>2</sup>	DDL	Khi <sup>2</sup>	ddl			$\beta$	t	relation	$\beta$	t	relation
400,229	296	467,279	298	67,05 (p<0,01)	contrainte	<b>-0,002</b>	0,9	<b>Non significative</b>	<b>-0,511</b>	0,01	<b>significative</b>

Selon la validité du t de student nous pouvons valider l'hypothèse que :

L'innovation modère le lien entre facteur de relativité et dépendance du donneur d'ordres pour le groupe fortement innovant uniquement.

La valeur du coefficient de regression est négative (-0,511), ce qui indique que l'innovation inverse le sens de la relation. Ainsi, l'action négative de l'innovation sur un lien négatif indique que lorsque le sous-traitant atteint un niveau d'innovation élevé, la dépendance du donneur d'ordres se développe malgré le risque lié aux facteurs de relativité.

Le donneur d'ordre est conscient de son irrationalité, de l'incomplétude des contrats et du risque lié à l'opportunisme de son sous-traitant innovant et pourtant, il développe une forme de dépendance réciproque vis-à-vis de son partenaire.

### 3.3.2. Rôle de l'innovation dans le développement de la confiance :

Selon le cadre théorique présenté au cours de la deuxième partie de cette thèse, l'innovation augmente les facteurs de relativité, rend le contrôle impossible et en contre partie contraint le donneur d'ordre à faire confiance au sous-traitant.

Le rôle modérateur de l'innovation sur la relation asymétrique se lit tel que, le donneur d'ordres dans une relation d'agence et depuis la décision d'externalisation, affronte les facteurs de relativité par une gestion par le contrôle. Parmi les plus grandes craintes du donneur d'ordres, figure la perte de contrôle et de compétences (QUELIN B., 2007, p.117)<sup>728</sup>. Nous avons ainsi posé l'hypothèse de l'effet modérateur de l'innovation du sous-traitant sur les liens explicatifs du choix du mode de gestion par le contrôle et la confiance. Plus le sous-traitant innove, plus les facteurs de relativité augmentent, et le contrôle devient impossible pour céder sa place à la confiance.

- **Effet modérateur de l'innovation sur le lien entre « facteur de relativité » et contrôle :**

Nous présentons dans ce qui suit, les résultats de l'effet modérateur de l'innovation dans le service de sous-traitance sur le lien entre facteurs de relativité et contrôle :

**Tableau n°61 : Tableau synthétique des résultats des analyses multi – groupes sous AMOS de l'innovation dans le service de sous-traitance sur le lien entre facteurs de relativité et contrôle**

1 <sup>ère</sup> étape : choix du type d'analyse				2 <sup>ème</sup> étape : le résultat du test modérateur							
Modèle libre		Modèle contraint		$\Delta\text{Khi}^2$ < 9,210 (p)	Décision d'analyse	G1 de taille 109 (faiblement innovants)			G2 de taille 82 (fortement innovants)		
Khi <sup>2</sup>	DDL	Khi <sup>2</sup>	ddl			$\beta$	t	relation	$\beta$	t	relation
577,343	410	631,310	412	53,967 (p<0,01)	contrainte	<b>0,621</b>	0,133	<b>Non significative</b>	<b>0,236</b>	0,323	<b>Non significative</b>

<sup>728</sup> QUELIN B. (2007) : « L'externalisation: de l'opérationnel au stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.113-128.



Les résultats résumés ci-dessus indiquent que l'innovation du sous-traitant ne modère pas le lien entre facteurs de relativité et contrôle. Cet effet modérateur n'est pas validé dans notre échantillon pour les deux groupes fortement et faiblement innovants.

Cette situation se justifie par le fait que : le contrôle et la confiance sont deux mécanismes de gestion fortement corrélés. L'absence de contrôle est compensée par la confiance qui est considérée par certains comme un mécanisme de contrôle en lui-même. Le passage du contrôle à la confiance passe par une confiance calculée (WILLIAMSON O.E., 1993, p.454)<sup>729</sup> ; (KARPIK L., 1996, p.529)<sup>730</sup>.

Le contrôle et la confiance sont deux modes de gestion opposés mais aussi complémentaires. D'après GOSSE B. et al., (2002, p.120)<sup>731</sup> « *L'un des modes de contrôle privilégiés des nouvelles formes d'organisations est la confiance* ». Aussitôt que le contrôle s'annule, il est remplacé par un autre mécanisme de gestion plus efficace qui est la confiance. Comme le soulignent DE MAN P. et al., (2009, p.79)<sup>732</sup> et HUEMER L. et al., (2009, p.525)<sup>733</sup>, lorsque le risque relationnel et celui liés aux compétences du sous-traitant sont élevés la confiance et le contrôle se complètent. Donc le contrôle ne s'annule pas complètement, il est assimilé à une forme de calcul qui conditionne la réussite de la confiance.

Dans ce cas, de par la fragilité des frontières entre les deux modalités de gestion complémentaire, il est plus intéressant d'évaluer le rôle modérateur de l'innovation dans le développement de la confiance comme alternative au contrôle.

- **Effet modérateur de l'innovation sur le lien entre contrôle et confiance :**

Le récapitulatif des résultats des analyses multi-groupes est présenté dans le tableau suivant :

---

<sup>729</sup> WILLIAMSON O.E. (1993): « Calculativeness, Trust and Economic Organization », *Journal of Law and Economics*, vol.36, avril, pp.453-500.

<sup>730</sup> KARPIK L. (1996) : « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, 4, pp.527-550.

<sup>731</sup> GOSSE B, SARGIS-ROUSSEL C. et PRIMONT P.A (2002) : « Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 5, n°1, pp.101-128.

<sup>732</sup> DE MAN A.P. et ROIJAKKERS N. (2009): « Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk », *Long Range Planning*, vol.42, pp.75-95.

<sup>733</sup> HUEMER L., BOSTRÖM G.O. et FELENSZTEIN C. (2009): « Control-trust interplays and the influence paradox: A comparative study of MNC-subsidiary relationships », *Industrial Marketing Management*, vol.39, pp.520-528.

**Tableau n°62 : Tableau synthétique des résultats des analyses multi – groupes sous AMOS de l'innovation dans le service de sous-traitance sur le lien entre contrôle et confiance**

1 <sup>ère</sup> étape : choix du type d'analyse					2 <sup>ème</sup> étape : le résultat du test modérateur						
Modèle libre		Modèle contraint		$\Delta\text{Khi}^2$ < 9,210 (p)	Décision d'analyse	G1 de taille 109 (faiblement innovant)			G2 de taille 82 (fortement innovant)		
Khi <sup>2</sup>	DDL	Khi <sup>2</sup>	ddl			$\beta$	t	relation	$\beta$	t	relation
237,101	106	243,691	108	6,59 (p<0,01)	Non contrainte	<b>0,211</b>	0,03	<b>significative</b>	<b>0,276</b>	0,01	<b>significative</b>

Nous pouvons constater donc par une lecture simple du tableau ci-dessus que l'innovation dans le service de sous-traitance modère de façon significative le lien entre contrôle et confiance ( $t < 0,05$  pour les deux groupes). Ce test est de forte intensité pour les deux groupes faible et fort.

Les valeurs du coefficient de regression sont positives pour les deux groupes ce qui indique que l'effet modérateur de l'innovation agit pour stimuler le lien existant sur le modèle linéaire : Plus le sous-traitant innove plus le contrôle évolue vers la confiance.

L'effet modérateur de l'innovation est plus significatif pour le groupe fortement innovant que pour le groupe faiblement innovant ( $(\beta_1=0,276) < (\beta_2=0,211)$ ) ; ce qui signifie que plus le sous-traitant est innovant et plus le contrôle évolue positivement vers la confiance.

## **SECTION 2 : DISCUSSION DES RESULTATS :**

Après un chapitre consacré à l'exposition brute de nos résultats, leur mise en perspective s'impose. Cette dernière section se donne pour objet de cloturer le chapitre mais aussi toute la thèse, en mettant en perspective les résultats de ce travail doctoral et en les discutant par strates successives entre fondements théoriques et empiriques.

Dans cette section, nous avons présenté une interprétation et discussion des résultats de l'analyse confirmatoire (§1) ; les contributions théoriques, managériales et méthodologiques de cette thèse (§2) ; et enfin, les voies futures de recherche à privilégier pour pallier à certaines limites relevées dans le cadre de l'étude (§3).

### **1. Interprétation et discussion des résultats de l'analyse confirmatoire :**

Pour discuter les principaux résultats, nous sommes d'abord revenus sur les résultats statistiques relatifs aux tests empiriques des effets médiateurs et modérateurs :

#### **1.1. Discussion de l'effet médiateur :**

Les relations linéaires décrites par notre modèle conceptuel traduisent les liens entre les différentes pratiques organisationnelles déterminantes des situations de dépendances unilatérales et croisées :

Ainsi, nous avons d'une part, les liens explicatifs d'une relation asymétrique ou de dépendance unilatérale : Il s'agit en effet, des liens entre facteurs de relativité, contrôle et dépendances respectives du donneur d'ordres et du sous-traitant.

Nous avons d'autre part, les liens explicatifs de relations de dépendance croisée ou coopératives à travers les liens entre confiance, engagement et coopération.

Le contrôle et la confiance assurent le lien entre les deux sous-modèles. Une relation asymétrique peut aboutir à la confiance pour minimiser les coûts de transaction et une relation coopérative se base sur une confiance calculée qui cache une certaine forme indirecte de contrôle.

Cet aspect dynamique peut paraître en contradiction avec la nature de l'effet médiateur, qui révèle le processus étudié dans sa dimension temporelle (RASCALE N. et al., 2001, p.115)<sup>734</sup>. Cependant, ce problème est dépassé de par la nature de notre terrain : les entreprises de l'industrie textile habillement tunisienne sont en train de vivre une phase de mutation qui fait que les entreprises de l'échantillon sont toutes entre la dépendance et la

---

<sup>734</sup> RASCALE N. et IRACHBAL S., (2001) : « Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé », *Presses Universitaires de France, Le travail humain*, Vol.64, pp.97-118.

coopération. Notre échantillon est alors homogène. L'aspect dynamique aurait faussé nos résultats si les entreprises se trouvaient dans des phases différentes de dépendance unilatérale, en mutation, de coopération ou de dépendance de donneur d'ordres.

Le modèle linéaire analyse les relations entre les modes de gestion explicatifs des différentes situations de dépendance. Dans un intérêt purement exploratoire, l'effet médiateur explique comment les effets entre les variables se déclarent.

Les résultats statistiques de l'effet médiateur sont en cohérence avec les fondements théoriques et empiriques. Comme l'indique le tableau suivant, toutes les hypothèses ont été validées sauf l'hypothèse relative au lien négatif entre facteurs de relativité et dépendance du donneur d'ordres :

**Tableau n°63 : tableau synthétique des validations empiriques des hypothèses relatives à l'effet médiateur**

<b>H1</b>	Le contrôle influence positivement la dépendance du sous-traitant	Validée
<b>H2</b>	La confiance influence positivement l'engagement	Validée
<b>H3</b>	La confiance influence positivement la coopération	Validée
<b>H4</b>	L'engagement influence positivement la coopération	Validée
<b>H5</b>	La dépendance du donneur d'ordres influence négativement la confiance	Validée
<b>H6</b>	La dépendance du donneur d'ordres influence négativement l'engagement	Validée
<b>H7</b>	Les facteurs de relativité influencent positivement le contrôle	Validée
<b>H8</b>	Les facteurs de relativité influencent positivement la dépendance du sous-traitant	Validée
<b>H9</b>	Les facteurs de relativité influencent négativement la dépendance du donneur d'ordres	Non validée
<b>H10</b>	Le contrôle agit positivement sur la confiance	Validée
<b>H11</b>	L'innovation agit positivement sur les facteurs de relativité	Validée

Dans ce qui suit, nous avons procédé à l'explication et à la discussion de chacune des hypothèses de cette recherche :

***H1 : L'influence positive du contrôle sur la dépendance unilatérale du sous-traitant est validée*** : Dans une relation asymétrique d'agence, le prix fixé par le contrat est fixe, le sous-traitant supporte seul les risques liés à l'activité de sous-traitance (AOKI M., 1988)<sup>735</sup>. Cette relation asymétrique est une relation de pouvoir au niveau de laquelle le donneur d'ordres contrôle le sous-traitant pour l'empêcher de faire preuve d'opportunisme ou d'utiliser des informations spécifiques. Il essaye ainsi par le contrôle d'exercer un pouvoir pour influencer l'avènement du travail dans le sens de ses attentes. Il évite toute

<sup>735</sup> AOKI M. (1988): *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

forme de dépendance et en contre partie le sous-traitant se trouve en situation de dépendance unilatérale.

**H2 : L'influence positive de la confiance sur l'engagement est validée :** Dans la littérature, l'engagement est appréhendé par certains auteurs comme un antécédent de la confiance (GANESAN S., 1994, p.2)<sup>736</sup>, et par d'autres comme une de ses conséquences (NARUS J.A. et al., 1990, p.45)<sup>737</sup>. En effet, dans notre échantillon la confiance nourrit l'engagement. Lorsque le donneur d'ordres est persuadé de la pérennité de sa relation, il s'expose à un plus grand risque d'insatisfaction dans le cas de changement de sous-traitant. Le sentiment de confiance nourrit la continuité de la relation dans le temps et augmente les coûts de transfert. Il s'agit d'un coût d'opportunité que risque de payer le donneur d'ordres en cherchant une meilleure satisfaction auprès d'un autre sous-traitant opportun. Notre recherche rejoint les travaux de DONEY P.M. et CANNON J.P., (1997)<sup>738</sup> qui ont vérifié théoriquement et empiriquement le lien positif entre confiance et engagement. Si le donneur d'ordres n'a pas développé de sentiment de confiance envers son sous-traitant il ne s'engage pas. Donc, plus la confiance augmente plus le donneur d'ordres s'engage.

**H3 : L'influence positive de la confiance sur la coopération est validée :** Dans la littérature il est admis que la confiance contribue à l'existence même des relations de coopération (CHANG K.H. et GOTCHER D.F., 2007, p.478)<sup>739</sup> ; (DUFFY R.S., 2008, p.231)<sup>740</sup>. Lorsqu'il y a coopération entre le donneur d'ordres et le sous-traitant (création de synergies), la confiance mutuelle doit maintenir un degré supérieur et prend la forme décrite par AOKI M., (1988, p.253)<sup>741</sup> : « *Le producteur principal doit préserver la réputation qu'il a de tenir ses engagements envers le sous-traitant, afin d'obtenir de celui-ci un engagement parallèle concernant son programme d'investissement technologique, de recherches et de compétences, adapté à leurs relations particulières.(...) De son côté, le sous-traitant doit préserver sa réputation en matière de qualité, de ponctualité, des*

---

<sup>736</sup> GANESAN S. (1994): « Determinants of long term Orientation in Buyer-Seller Relationships », *Journal Of Marketing*, Vol.58, Avril, pp.1-19.

<sup>737</sup> NARUS J.A. et ANDERSON J.C. (1990): « A model of Distributor Firm and Manufacturer Firm: Working Partnership », *Journal Of Marketing*, vol.54, janvier, pp.42-58.

<sup>738</sup> DONEY P.M. et CANNON J.P. (1997): « An examination of the nature of trust in buyer seller relationships », *Journal of Marketing*, Vol.61, avril, pp.35-51.

<sup>739</sup> CHANG K-H. et GOTCHER D.F. (2007): « Safeguarding investments and creation of transaction value in asymmetric international subcontracting relationship: the role of relationship learning and relational capital », *Journal of Business*, n°42, pp.477-488.

<sup>740</sup> DUFFY R.S. (2008), « Toward a better understanding of partnership attributes: An exploratory analysis of relationship type classification », *Industrial Marketing Management*, vol.37, pp.228-244.

<sup>741</sup> AOKI M. (1988): *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

*livraisons, d'efforts constants d'innovation, etc. s'il veut s'assurer une position stable et rémunératrice dans le groupe de sous-traitance ».*

Notre recherche rejoint ce courant théorique pour valider empiriquement le lien existant entre confiance et coopération. Un donneur d'ordres n'envisage de coopérer avec son sous-traitant que s'il est rassuré par rapport à l'intégrité, les compétences et la bienveillance de son sous-traitant (MAYER R.C. et al., 1995, p.287)<sup>742</sup>. La coopération suppose une plus grande transparence entre les deux parties. Elle met en jeu un échange de compétences, des investissements spécifiques et un partage des risques liés à l'activité qu'il est dangereux pour un donneur d'ordres de coopérer avec un sous-traitant opportuniste dont il est méfiant. La confiance est importante pour pérenniser la relation coopérative.

**H4 : L'influence positive de l'engagement sur la coopération est validée :** La littérature sur les relations industrielles reste plus discrète sur les influences de l'engagement sur la coopération. Certains auteurs, tels que NARUS J.A. et al., (1990)<sup>743</sup> et MORGAN R.M. et HUNT S.D., (1994)<sup>744</sup>, expliquent l'influence positive de l'engagement sur la coopération. D'autres auteurs considèrent l'engagement comme un déterminant des relations coopératives ; telles que BARTHELEMY J. et DONADA C., (2007)<sup>745</sup> et DUFFY R.S., (2008)<sup>746</sup>. L'engagement, défini comme un « *accord implicite ou explicite de développement d'une continuité relationnelle entre les parties de l'échange* », est une variable explicative des comportements de coopération. Un donneur d'ordres qui s'engage dans le temps, s'investit et favorise ainsi le développement de comportements coopératifs. L'engagement est considéré comme un investissement (LEONIDOU C.L., 2008, p.95)<sup>747</sup>.

**H5. L'influence négative de la dépendance unilatérale du donneur d'ordres sur la confiance est validée :** Lorsque la dépendance du donneur d'ordres se développe la confiance diminue. Le client se sentant contraint et non pas totalement libre de ses choix

---

<sup>742</sup> MAYER R.C., DAVIS J.H. et SCHOORMAN F.D. (1995): « An Integrative Model of organisational trust », *Academy of Management Review*, Vol.29, pp.285-292.

<sup>743</sup> NARUS J.A. et ANDERSON J.C. (1990): « A model of Distributor Firm and Manufacturer Firm: Working Partnership », *Journal Of Marketing*, vol.54, janvier, pp.42-58.

<sup>744</sup> MORGAN R.M. et HUNT S.D. (1994): « The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, Vol.58, July, pp.20-38.

<sup>745</sup> BARTHELEMY J. et DONADA C. (2007) : « Décision et gestion de l'externalisation. Une approche intégrée », *Revue française de gestion*, n°177, pp.101-111.

<sup>746</sup> DUFFY R.S. (2008): « Toward a better understanding of partnership attributes: An exploratory analysis of relationship type classification », *Industrial Marketing Management*, vol.37, pp.228-244.

<sup>747</sup> LEONIDOU C.L., TALIAS, M.A. et LEONIDOU C.N. (2008): « Exercised power as a driver of trust and commitment in cross – border industrial buyer seller relationships », *Industrial Marketing Management*, vol.37, pp.92-103.

aura moins tendance à développer des sentiments positifs envers son prestataire, voire même à réévaluer sa satisfaction et sa confiance (GEYSKENS I. et al., 1996, p.307)<sup>748</sup>.

Sur notre terrain, plus le donneur d'ordres développe de dépendance vis-à-vis de son sous-traitant, plus il devient incapable de le contrôler ; donc il se sent contraint de lui faire confiance. Il a certainement confiance dans les compétences du sous-traitant mais il se sent menacé par le pouvoir du sous-traitant.

**H6. L'influence négative de la dépendance unilatérale du donneur d'ordres sur l'engagement est validée :** L'influence négative de la dépendance du donneur d'ordres sur l'engagement a été validée sur notre échantillon lorsque la dépendance unilatérale du donneur d'ordres se développe l'engagement diminue. Plus le donneur d'ordres est dépendant plus il est contraint de s'engager. Comme pour la confiance, la dépendance du donneur d'ordres le pousse à revoir son engagement, il est obligé de s'engager mais reste méfiant vis-à-vis du pouvoir du sous-traitant (GEYSKENS I. et al., 1996, p.307).

**H7 : L'influence positive des facteurs de relativité sur la gestion par le contrôle est validée:** Les théoriciens de la théorie néo-institutionnelle conçoivent le contrôle comme le moyen le plus efficace face aux éventuels problèmes contractuels et d'apprentissage que peut susciter la relation avec les agents sous-traitants (WILLIAMSON O.E., 2010, p.220)<sup>749</sup>. En effet, dans une relation asymétrique qui profite principalement au donneur d'ordres. Le sous-traitant, sous la pression du pouvoir de négociation de son principal, est plus enclin à faire preuve d'opportunisme en profitant de l'incomplétude contractuelle, de la spécificité des actifs ou des compétences mises en jeu par la relation pour tirer profit de la relation qui le défavorise. Le contrôle est ainsi pour le donneur d'ordres un moyen de se protéger contre les différents facteurs de relativité (QUELIN B., 2003, p.20)<sup>750</sup>. Plus ces facteurs sont élevés, plus le donneur d'ordres a tendance à renforcer ses mécanismes de contrôle. D'ailleurs, comme le souligne QUELIN (2007, p.117), la perte de contrôle est l'un des facteurs qui dissuadent de l'externalisation. Le donneur d'ordres a besoin de garder le contrôle pour tirer un plus grand profit dans une relation asymétrique.

---

<sup>748</sup> GEYSKENS I., STEENKAMP J.B., SCHEER L.K. et KUMAR N. (1996): « The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study », *International Journal of research in Marketing*, Vol.13, pp.303-317.

<sup>749</sup> WILLIAMSON O.E. (2010): "Transaction cost Economics: The Origin », *Journal of Retailing*, Vol.86, n°3, pp.227-231.

<sup>750</sup> QUELIN B. (2003) : « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle », *Revue française de gestion*, n°143, pp.13-26.

**H8 : L'influence positive des facteurs de relativité sur la dépendance unilatérale du sous-traitant est validée :** D'après la théorie néo-institutionnelle, la relation asymétrique se caractérise par la présence de « facteurs de relativité ». Le donneur d'ordre qui exerce un fort pouvoir de négociation sur son sous-traitant cède au sous-traitant une faible marge bénéficiaire afin de s'accaparer de la rente générée par l'activité. Le sous-traitant disposant gratuitement des informations concernant l'activité de sous-traitance peut faire preuve d'opportunisme pour profiter de la relation. L'existence des facteurs de relativité dissuade le donneur d'ordre de coopérer et de s'engager. En évitant de coopérer il facilite le désengagement en changeant de prestataire sans supporter les coûts de transfert. Ainsi, il maintient la menace de changement de sous-traitant ce qui augmente son pouvoir de négociation et lui permet ainsi de s'accaparer d'un plus grand profit.

Selon la théorie d'AOKI M., (1988)<sup>751</sup>, les relations de dépendance unilatérale se traduisent par des contrats à prix fixe au niveau desquels, le sous-traitant supporte seul les risques liés à l'activité sous-traitée. Il s'emprisonne ainsi dans une situation de dépendance unilatérale vis-à-vis d'un donneur d'ordres non coopératif.

**H9 : L'influence négative des facteurs de relativité sur la dépendance unilatérale des donneurs d'ordres n'est pas validée :** A premier abord, ce lien semble justifier la non coopération du donneur d'ordres. Un donneur d'ordres exposé aux éventuels « facteurs de relativité » mis en jeu par la relation asymétrique évite de coopérer pour faciliter son désengagement et maintenir un pouvoir de négociation élevé et ainsi assurer un plus grand profit. Donc plus les facteurs de relativité augmentent plus la dépendance unilatérale du donneur d'ordres diminue.

Cependant, comme nous l'avons constaté lors de la première enquête qualitative du terrain de sous-traitance de l'industrie textile habillement, les entreprises du secteur sont au début de la mutation relationnelle de la dépendance vers la coopération et le partenariat. Le développement stratégique par la mise en dépendance unilatérale des donneurs d'ordres est une perspective vers laquelle se projette l'avenir des entreprises les plus hautement innovantes. La non validation du test s'explique par l'inexistence de situations de dépendance unilatérale du donneur d'ordres dans notre échantillon ou du moins ces entreprises ne sont pas assez représentatives de l'échantillon. Ce test non validé confirme la prédominance d'entreprises en développement vers la coopération.

---

<sup>751</sup> AOKI M. (1988): *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.



**H10 : L'influence positive du contrôle sur la confiance est validée :** Comme l'indique la littérature sur le management et le marketing industriel, le contrôle est un outil pour construire la confiance mais également un mode de gestion qui s'impose lorsque le contrôle devient impossible (DONADA C. et NOGATCHEWSKY G., 2006, p.260)<sup>752</sup>.

Le lien médiateur entre contrôle et confiance explique la dynamique relationnelle des entreprises. Le contrôle permet au donneur d'ordres d'évaluer la propension à faire confiance (YANG Z. et al., 2011, p.)<sup>753</sup>. Les entreprises en phase coopérative ont nourri la confiance qui caractérise leur relation suite à une série de contrôle

Nous pouvons conclure que notre terrain confirme l'apport théorique concernant le lien entre contrôle et confiance. Il s'agit de deux modes de gestion fortement reliés. Le contrôle permet de prévoir la confiance à accorder à son prestataire, en construisant des normes et des bases de communication nécessaire au calcul du risque que court le donneur d'ordres en faisant confiance à son prestataire. Dans le cadre de la dynamique relationnelle, le sous-traitant est contrôlé jusqu'à prouver qu'il mérite la confiance de son donneur d'ordres.

**H11 : L'influence positive de l'innovation du sous-traitant sur les facteurs de relativité est validée :** L'influence positive de l'innovation sur les facteurs de relativité a été validée. Il a été confirmé sur le terrain de l'industrie textile habillement tunisienne que plus le sous-traitant innove, plus les facteurs de relativité augmentent. En effet, les effets d'apprentissage et de transferts sont de plus en plus élevés mais aussi les problèmes contractuels sont de plus en plus présents. Le donneur d'ordres est de plus en plus irrationnel et incapable de juger le travail de son sous-traitant, les contrats sont de plus en plus difficiles et coûteux à compléter ce qui augmente le risque d'opportunisme. Comme l'indique DAMANPOUR F., (1996, p.693)<sup>754</sup>, « *l'innovation est plus positivement liée à la complexité dans un environnement turbulent que dans un environnement stable* ».

## **1.2. Discussion de l'effet modérateur :**

Avant de discuter les hypothèses relatives à l'action modératrice de l'innovation du sous-traitant, nous avons présenté une synthèse des résultats statistiques du test de l'effet modérateur :

---

<sup>752</sup> DONADA C. et NOGATCHEWSKY G. (2006): « Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships? », *Management Accounting Research*, Vol.17, pp.259-287.

<sup>753</sup> YANG Z., ZHOU C. et JIANG L. (2011): « When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China », *Industrial Marketing Management*, vol. 40, pp.86-96.

<sup>754</sup> DAMANPOUR F. (1996): « Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models », *Management sciences*, Vol.42, n°5, May, pp.693-716.

**Tableau n°64 : tableau synthétique des validations empiriques des hypothèses relatives à l'effet modérateur**

Hypothèses relatives à l'effet modérateur de l'innovation du sous-traitant		Résultat du test
<b>H12</b>	L'innovation modère négativement le lien entre facteurs de relativité et dépendance du sous-traitant	G1 : Validée
		G2 : Validée
<b>H13</b>	L'innovation modère négativement le lien entre facteurs de relativité et dépendance du donneur d'ordres	G1 : Non validée
		G2 : Validée
<b>H14</b>	L'innovation modère négativement le lien entre facteurs de relativité et contrôle	G1 : Non validée
		G2 : Non validée
<b>H15</b>	L'innovation modère positivement le lien entre contrôle et confiance	G1 : Validée
		G2 : Validée

D'après les résultats suivants nous pouvons conclure que notre hypothèse centrale relative au rôle modérateur de l'innovation sur la relation asymétrique est validée :

**(H12) L'innovation modère le lien entre facteurs de relativité et dépendance unilatérale du sous-traitant**: cette hypothèse est validée pour les deux groupes. Plus le sous-traitant innove, plus ce lien s'annule, en d'autres termes les facteurs de relativité n'expliquent plus la dépendance du sous-traitant.

**(H13) L'innovation modère le lien entre facteur de relativité et dépendance unilatérale du donneur d'ordres** : cette hypothèse est validée uniquement pour le groupe fortement innovant. Donc, pour un degré élevé d'innovation le donneur d'ordres devient dépendant de son sous-traitant.

Ces deux hypothèses validées confirment que l'innovation favorise le glissement des dépendances. Elle agit négativement sur la relation asymétrique en diminuant la dépendance du sous-traitant et en augmentant celle du donneur d'ordres jusqu'au point où les deux parties coopèrent.

**(H15) L'innovation modère le lien entre contrôle et confiance**, cette hypothèse a été validée pour les deux groupes. Donc, lorsque le sous-traitant innove, le donneur d'ordres perd son influence sur les actions du sous-traitant pour le laisser agir librement. Il n'exerce plus de pouvoir relatif à un contrôle direct.

**(H14) L'hypothèse que l'innovation modère le lien entre facteurs de relativité et contrôle n'a pas été validée sur notre terrain**. Ce résultat explique que le contrôle ne disparaît pas complètement. Le donneur d'ordres continue à exercer un contrôle indirect. « *Il cherche à*

définir le bon dosage de contrôle inter-organisationnel en fonction des objectifs poursuivis, en recourant à la confiance comme aux mécanismes de contrôle plus formels qui lui sont complémentaires » (POISSONIER H., 2010, p.124)<sup>755</sup>.

Cette technique de contrôle se combine aux moyens de calcul de confiance sur laquelle se base toute relation partenariale profitable. Une perte totale du contrôle pèse négativement sur la relation. Le donneur d'ordres, se sent menacé par la relation et cherche ainsi les moyens pour en sortir (QUELIN B., 2007, p.117)<sup>756</sup>. Et le sous-traitant, perd une grande source d'apprentissage (POISSONIER H., 2010, p.124). On trouve un pan récent de la littérature qui s'intéresse au contrôle et à la confiance comme des substituts et des compléments (YANG 2011)<sup>757</sup> ; (YUAN 2010)<sup>758</sup> ; (DE MAN et al., 2009)<sup>759</sup>. Ces deux modalités de gestion se complètent et se nourrissent l'une l'autre dans une relation.

## **2. Contributions théoriques, managériales et méthodologiques :**

Après avoir rapelé les hypothèses de cette thèse, nous pouvons souligner un triple intérêt : théorique, managérial et méthodologique, qui porte en lui-même, bien évidemment, ses limites. Ces intérêts sont inhérents au caractère novateur de cette thèse.

### **2.1. Contributions théoriques :**

Par rapport aux travaux théoriques sur les relations de sous-traitance, notre recherche présente un double intérêt théorique, liée au modèle du cycle de vie des relations de sous-traitance en fonction de l'innovation partagée qu'elle propose.

Cet intérêt consiste d'une part, à apporter un nouvel éclairage à la théorie d'agence ; et d'autre part, à s'intéresser à une nouvelle typologie d'innovation : l'innovation dans le service de sous-traitance dans une industrie traditionnelle.

---

<sup>755</sup> POISSONNIER H. (2010) : « Globalisation des achats et contrôle inter-organisationnel dans la filière THD française », *Revue Française de Gestion*, n°201, pp.121-139.

<sup>756</sup> QUELIN B. (2007) : « L'externalisation: de l'opérationnel au stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.113-128.

<sup>757</sup> YANG Z., ZHOU C. et JIANG L. (2011): « When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China », *Industrial Marketing Management*, vol. 40, pp.86-96.

<sup>758</sup> YUAN W., GUAN D., LEE Y.K., LEE S. et HUR S.J. (2010): « Improved trust-aware recommender system using small-worldness of trust networks », *Knowledge-Based Systems*, vol.23, pp.232-238.

<sup>759</sup> DE MAN A.P. et ROIJAKKERS N. (2009): « Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk », *Long Range Planning*, vol.42, pp.75-95.

### **2.1.1. Une nouvelle vision de la relation d'agence à travers le concept d'innovation partagée :**

Notre modèle permet d'adapter le courant traditionnel de la théorie d'agence, étudié depuis les années trente, aux concepts actuels d'innovation partagée prônée par les travaux de Chesbrough en 2003<sup>760</sup>.

Il permet ainsi de revisiter toute la théorie néo-institutionnelle, pour présenter une lecture du cycle de vie de la relation de sous-traitance innovante à travers les approches économique-contractuelles, relationnelle et de pouvoir :

Le rôle de l'innovation consiste à faire évoluer les relations marchandes telles que décrites par l'approche économique-contractuelle (WILLIAMSON O.E., 1996)<sup>761</sup>, vers une relation partenariale telle que présentée par l'approche relationnelle (RING P.S. et al., 1994)<sup>762</sup>, en agissant sur les pouvoirs relatifs des parties conformément aux fondements de l'approche politique (PFEFFER J. et SALANCIK G.R., 1978)<sup>763</sup>.

En agissant sur les glissements de pouvoir ou de dépendance, l'innovation favorise le développement d'une convention entre les acteurs, qui garantit la flexibilité et la réactivité imposées par cette orientation stratégique. Cette convention ne peut être envisagée que dans le cadre d'une relation coopérative qui optimise les intérêts individuels des deux parties dans le cadre de la relation. Elle présente un gage d'honnêteté qui dissuade l'agent de profiter d'un ensemble de facteurs, baptisé facteurs de relativité dans notre recherche, et qui sont inhérents aux fondements de la théorie de l'information (SIMON H., 1959)<sup>764</sup>.

### **2.1.2. Intérêt porté à une typologie d'innovation nouvelle : Innovation dans le service de sous-traitance :**

Notre modèle met en jeu un aspect nouveau de l'innovation. Il s'intéresse à l'innovation dans le service de sous-traitance. Cette typologie d'innovation assez spécifique, provient du terrain conformément à notre approche exploratoire. Elle définit les efforts réalisés par les agents sous-traitants pour mieux satisfaire les exigences spécifiques du donneur d'ordres, et les influencer ensuite en apportant un service de plus en plus compétitif.

---

<sup>760</sup> CHESBROUGH H. (2003): *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, BOSTON.

<sup>761</sup> WILLIAMSON O.E. (1996): *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York.

<sup>762</sup> RING P.S. et VAN DE VEN A.H. (1994): « Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships », *Academy of Management Review*, vol.19, n°1, pp.90-118.

<sup>763</sup> PFEFFER J. et SALANCIK G.R. (1978): *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.

<sup>764</sup> SIMON H. (1959): « Theories of decision making in economic and behavioral science », *American Economic Review*, Vol.49, n°1, pp.253-283.

Cette stratégie s'intègre dans le cadre d'une approche systémique qui mobilise tout le processus d'innovation, au niveau de toutes les phases du cycle de vie du produit : Depuis sa création, au choix des matières premières, à sa production, jusqu'à sa distribution et même au-delà de sa commercialisation à travers les services après vente. Tous les acteurs apportent de la valeur, ils doivent collaborer pour garantir la cohérence du système.

Par souci de compétitivité et pour diminuer le temps et les coûts qui se dégagent de cette collaboration, le donneur d'ordres a tendance à limiter son portefeuille de sous-traitants. Il cède au prestataire le plus compétent de plus en plus d'activités pour lui confier enfin toute la chaîne de production. La relation est désormais une dyade entre le sous-traitant producteur et le distributeur donneur d'ordres.

En innovant, le sous-traitant essaye d'inciter le donneur d'ordres à lui céder de plus en plus d'activités pour passer au statut de co-traitant et fabricant de produit fini. Il essaye d'innover davantage pour créer une réputation et une image lui permettant de trouver facilement d'autres donneurs d'ordres. Il peut ainsi profiter de son pouvoir en augmentant ses prix. Le donneur d'ordres dépendant a le choix entre accepter les négociations du sous-traitant ou supporter les coûts de transfert vers un autre prestataire.

Cette approche d'innovation dans le système de sous-traitance présente un aspect novateur d'autant plus qu'elle s'intéresse à un secteur, textile habillement, réputé pour sa faible valeur ajoutée.

Les donneurs d'ordres ont d'abord innové : Ils ont créé la valeur dans ce secteur traditionnel. Ils ont influencé les choix des consommateurs par le phénomène de la mode et de tout le système marketing qui s'en suit.

Ensuite, les sous-traitants ont innové : Ils ont créé la valeur dans un système de production traditionnel. Leur objectif est d'influencer les distributeurs. Ils visent ainsi à se positionner au premier rang de la chaîne pour orienter tout le système de la filière.

## **2.2. Contributions managériales :**

Ce travail de recherche ouvre la voie pour proposer des conseils aux industriels, qu'ils soient donneurs d'ordres et/ou sous-traitants. Il apporte ainsi des possibilités d'exploitation aux managers soucieux d'occuper la position du sous-traitant principal aux yeux de leurs clients et aux donneurs d'ordres soucieux de réduire leur portefeuille de sous-traitants.

### **2.2.1. Contributions pour les sous-traitants :**

Cette recherche contribue à aider les sous-traitants à mieux maîtriser le jeu de coopération économique dans le développement de la relation industrielle de la sous-traitance. Elle présente un outil d'aide aux industriels qui permet d'améliorer la relation d'agence vers le partenariat mais également de trouver l'équilibre relationnel qui permet aux deux parties de satisfaire leurs intérêts communs sans subir le pouvoir de l'autre partie.

Ce travail montre l'intérêt d'une orientation innovation pour un sous-traitant. Il encourage ainsi, les sous-traitants à multiplier leurs efforts pour être de plus en plus à l'écoute du client. Il leur permet également de situer leurs relations avec leurs clients pour mieux s'adresser à chaque client par des actions spécifiques ou des réflexions globales.

### **2.2.2. Contributions pour les donneurs d'ordres :**

La stratégie d'innovation a toujours été considérée comme une solution vitale dans une économie de plus en plus compétitive. Les entreprises sont obligées de l'adopter à défaut de disparaître : il s'agit d'« innover ou mourir » (PELTRAULT DHONT E. et PFISTER E., 2007, p.5)<sup>765</sup> et (BAUM J. et al., 2009, p.6)<sup>766</sup>. Les entreprises adoptent alors l'innovation sans la maîtriser totalement. Le plus dangereux dans cette stratégie c'est qu'elle s'accompagne impérativement de décisions rapides et de choix stratégiques inhérents à l'externalisation et à la sous-traitance. Ces choix semblent inoffensifs à court terme mais peuvent se révéler déterminants à long terme.

Ce modèle permet au donneur d'ordres de situer sa relation avec son sous-traitant et ainsi mieux gérer l'avènement de la relation. Connaître les enjeux stratégiques à long terme permet de gagner en rationalité et ainsi prendre des décisions plus fiables à court terme.

### **2.3. Contributions méthodologiques :**

Au-delà de ces contributions théoriques et managériales, cette recherche présente deux contributions méthodologiques majeures. Ces contributions quoiqu'elles portent en elles-mêmes des limites, consistent dans le choix d'outils de mesure qui décrivent le plus fidèlement possible les faits constatés sur le terrain : Puisque la quintessence de notre recherche réside dans son intérêt à l'innovation et à la dynamique de la coopération, nous avons présenté des outils de mesure spécifiques à notre contexte d'étude.

---

<sup>765</sup> PELTRAULT-DHONT E. et PFISTER E. (2007) : « R&D cooperation versus R&D subcontracting : empirical evidence from French survey data », Bureau d'économie théorique et appliquée (BETA), Document de Travail, n°17, mai, pp.1-10.

<sup>766</sup> BAUM J., COWAN R. et JONARD N. (2009): « Network-independent partner selection and the evolution of innovation networks », Working paper of United Nations, pp.1-26.

### **2.3.1. Choix de l'outil de mesure de l'innovation dans le service de sous-traitance.**

L'apport majeur de ce travail doctoral consiste à cerner le rôle modérateur de l'innovation dans le service de sous-traitance sur la relation asymétrique.

La mesure empirique de l'innovation du sous-traitant est alors un des fondements majeurs de cette thèse et dont repose toute la fiabilité de la recherche.

L'aspect novateur de l'innovation dans le service de sous-traitant et la spécificité du contexte de l'étude combiné à la complexité théorique sur le concept d'innovation et la multitude d'outils de mesures recensés dans la littérature compliquent d'avantage le recours à des outils de mesure classiques.

Partant du principe qu'il n'existe pas de bonne et de mauvaise méthode de mesures mais plutôt des contextes d'utilisation où certaines méthodes s'avèrent plus efficaces que d'autres (DHIAF M.M., 2007, p.92)<sup>767</sup>, nous avons essayé de présenter un outil de mesure qui représente le plus fidèlement possible la réalité du contexte de l'étude et la nature spécifique de l'innovation dans le service de sous-traitance.

Nous avons alors proposé une mesure de l'innovation en se basant sur les compétences et la performance, en tant que « *input et output* » (KUMAR et al., 2010, p.563)<sup>768</sup> de l'innovation dans le service de sous-traitance.

Les items relatifs aux investissements en recherche et développement ainsi que le nombre de nouveaux produits et services lancés, le nombre de nouvelles technologies adoptées sont autant d'items relatifs aux compétences technologiques de l'entreprise qui n'ont pas été prises en considération par notre mesure. Nous nous sommes limités à la mesure des compétences et de la performance organisationnelles. En effet, quoique ce choix présente une limite, il reflète la capacité de l'outil conceptuel utilisé dans la mesure de l'innovation dans le service de sous-traitance à offrir une représentation fine de la réalité. Nous rappelons que ce choix se justifie par les raisons suivantes :

D'abord, l'enquête qualitative a révélé une réaction négative de la part des sous-traitants concernant ces questions jugées « sensibles » ;

Ensuite, les investissements en recherche et développement peuvent être sous-estimés par le répondant tout simplement parcequ'elles sont informelles, parcequ'elles sont destinés à

---

<sup>767</sup> DHIAF M.M. (2007) : *Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile habillement*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole Nationale des Arts et Métiers, 10 juillet 2007.

<sup>768</sup> KUMAR R.S., et SUBRAHMANYA M.H.B. (2010): « Influence of subcontracting on innovation and economic performance of SMEs in Indian automobile industry », *Technovation*, vol.30, pp.558-569.

d'autres activités comme l'imitation par exemple, ou parce que d'autres organismes externes peuvent contribuer à l'investissement de ces activités.

Enfin, les compétences organisationnelles trouvent leurs fondements dans les programmes de développement mis en place par l'Etat pour le développement et l'encouragement de la stratégie d'innovation.

Comme l'indiquent GELLATLY G. et PETERS V., (1999, p.16-17)<sup>769</sup>, « *Encourager l'innovation ne consiste pas simplement à appuyer la R-D; elle consiste à favoriser le développement de liaisons horizontales et verticales, à concevoir des règles optimales pour l'utilisation de la concurrence et de la propriété intellectuelle, à promouvoir le goût de prendre des risques qui conduit à la création de nouvelles connaissances et à faciliter l'accès aux ressources matérielles, intellectuelles et financières* ». Innover ne se limite pas à accumuler les compétences. Il faut cibler les compétences à acquérir et le moment de les acquérir en fonction de l'évolution des exigences du marché. La performance révèle l'efficacité de la stratégie d'innovation.

Il n'y donc pas de compétences universelles pour une stratégie d'innovation, chaque contexte possède ses propres déterminants de l'innovation qui se complètent par une évaluation de la performance relative à ces déterminants.

### **2.3.2. Choix de l'outil de mesure de la coopération :**

Une deuxième variable déterminante de notre recherche consiste dans la nature de la relation coopérative. Dans un intérêt porté aux relations coopératives, nous avons été confrontés à un flou littéraire qui handicape toute compréhension de la coopération. Les termes coopération, coordination, partenariat, dépendance croisée, alliance ... se confondent pour traduire un seul comportement celui de travailler ensemble pour le bien collectif. Ce flou littéraire s'explique par l'existence de relations hybrides qui s'assimilent au comportement coopératif et qui présentent le jeu coopératif en cours de développement vers le partenariat.

Nous avons alors jugé important de mesurer la coopération à travers ses déterminants pour représenter le plus fidèlement possible toute forme de coopération pouvant exister sur le terrain. Ainsi, nous ne nous sommes pas basés sur une mesure directe de la coopération, nous l'avons mesurée à travers chacun des déterminants : actions jointes, échange de compétences, résolution des conflits et investissements spécifiques. Chaque auteur, se base

---

<sup>769</sup> GELLATLY G. et PETERS V. (1999) : « Comprendre le processus d'innovation : l'innovation dans les industries de services dynamiques », Direction des études analytiques, Documents de recherche, Statistique Canada, n°127.



sur un ou une combinaison de ces déterminants pour décrire la coopération. Dans notre recherche nous considérons tous ces déterminants importants dans la définition du jeu coopératif à ses différents échelons. L'hypothèse de multi dimensionalité de la variable coopération à été vérifiée sur notre terrain. L'échelle de coopération présente une bonne fiabilité, une bonne validité convergente et discriminante et une bonne qualité d'ajustement.

### **3. Limites et voies futures de recherche :**

Bien que cette thèse reflète l'aboutissement de plusieurs années de travail, nous la considérons davantage comme une clef d'entrée sur un vaste programme de recherche dont, seuls, quelques éléments ont été esquissés dans cette section conclusive.

Ces perspectives peuvent être classées par ordre de priorité : les plus intéressantes à aborder consistent à répondre à certaines limites relevées dans le cadre de cette thèse.

Les autres perspectives, sont attachées aux possibilités d'exploitation et d'application de notre sujet sur d'autres terrains ou à travers d'autres méthodologies.

#### **3.1. Perspectives prioritaires :**

Notre proposition principale a pour rôle de comprendre la réalité des acteurs étudiés de l'industrie textile habillement. Ce caractère exploratoire lui confère une portée limitée inhérente aux possibilités et questionnements qui s'ouvrent à chaque étape de la thèse et que nous ne pouvons pas approfondir pour rester dans un cadre bien spécifique à la méthodologie et à la problématique de la thèse.

*D'abord, concernant la variable modératrice innovation dans le service de sous-traitance* : nous avons relevé dans le cadre de l'approche de l'innovation partagée, une hypothèse relative à la réciprocité des liens entre innovation du sous-traitant et innovation du donneur d'ordres. En d'autres termes le donneur d'ordres ne peut innover que lorsque le donneur d'ordres est innovant et de façon réciproque, l'innovation du donneur d'ordres se nourrit de l'innovation du sous-traitant. Il serait intéressant d'orienter les études sur l'innovation du donneur d'ordres, tester le lien entre les innovations des deux parties et déterminer les points de complémentarité pour mieux comprendre comment le sous-traitant peut se développer et comment le donneur d'ordres peut se protéger mais aussi comment les deux parties peuvent augmenter leurs potentiels d'innovation partagée.

Le questionnaire a été diffusé, entre 2008 et 2010, c'est-à-dire à la fin de l'application du deuxième programme triennal de développement de l'innovation. Il serait intéressant de refaire l'étude au cours du troisième programme [2010-2016], ce qui permettrait de comparer les résultats relatifs à l'effet modérateur de l'innovation, comparer les résultats des deux études et ainsi déterminer l'avènement du développement industriel tunisien. Notre recherche ignore le risque lié à l'échec de l'innovation du sous-traitant. Une stratégie d'innovation reste très risquée, parce que son échec peut induire la disparition de l'entreprise. L'analyse de cas d'échec reste très intéressante et permettrait de connaître les conséquences de cet échec sur la stratégie du donneur d'ordres partenaire.

***Ensuite, concernant le jeu de coopération :*** En mesurant la coopération à travers ses déterminants, nous avons préparé le terrain à la construction d'une grille de lecture des relations coopératives. Cette grille permettrait d'éclaircir le flou littéraire concernant l'absence de frontières entre les relations hybrides. Nous proposons de classer les différentes typologies relationnelles existantes recensés dans la littérature selon le degré de coopération. En d'autres termes, selon le nombre d'activités jointes, l'importance des compétences échangées, le degré de partage des risques selon la propension ( $\alpha$ ) du modèle d'AOKI M. (1988) et selon l'importance relative des investissements mis en jeu dans le cadre de la relation. Nous pourrions par la suite, utiliser nos données du terrain pour déterminer la typologie de chaque relation et ainsi la positionner par rapport à notre cycle de vie de la relation.

***Enfin concernant un faible apport en recommandations :*** Notre recherche s'est limitée à explorer les phénomènes d'innovation et de relation de sous-traitance, d'expliquer les interactions entre ces variables pour tracer un modèle. Cette recherche conserve une portée limitée puisqu'elle n'apporte pas de solutions aux industriels pour stabiliser leurs relations partenariales. Certes, elle indique le rôle de la confiance calculée, de l'activation des processus d'apprentissage et de la protection des activités critiques pour le donneur d'ordres. Autant de recommandations sont proposées pour protéger le partenariat, tout en sachant qu'elles restent fragiles dans une stratégie d'innovation. Par souci de se laisser abandonner à la fatalité de l'incertitude de l'innovation, nous proposons de trouver des solutions concrètes et efficaces pour permettre au sous-traitant et au donneur d'ordres d'éviter les pièges de l'innovation.

### **3.2. Autres perspectives :**

Afin d'ouvrir le débat, la question du rôle de l'innovation sur la relation de sous-traitance mériterait d'être examinée selon trois axes bien distincts : une autre méthodologie d'approche, une autre population à étudier, une application dans d'autres champs (DEBENEDETTI A., 2006)<sup>770</sup>.

Ces autres perspectives permettent d'offrir une nouvelle vision du modèle conceptuel, et ouvrent la possibilité de comparaisons avec notre modèle.

Nous abordons dans ces dernières lignes quelques unes d'entre elles.

- Tout d'abord, il serait intéressant d'appliquer notre étude quantitative à un secteur plus innovant que celui du textile habillement pour tester les perspectives de développement de la relation au-delà du partenariat en faveur du sous-traitant.
- Il serait également intéressant de refaire l'étude quantitative sur le même terrain dans des années futures, pour comparer les résultats pour des degrés d'innovation plus élevés.
- Il serait également intéressant d'approfondir les perspectives de la relation au delà du partenariat, pour envisager les différentes stratégies possibles pour les deux parties.
- Cette recherche ouvre également des perspectives de recherche pour des applications empiriques différentes. Dans cette thèse nous avons choisi de procéder par une approche quantitative basée sur des questionnaires auprès des sous-traitants. Il est également possible de procéder empiriquement par un modèle de logit ou probit ordonnée, par la théorie des jeux ou en comparant des cas d'entreprises à différents degrés d'innovation.
- Il serait également intéressant d'effectuer l'analyse quantitative auprès des donneurs d'ordres pour comparer les résultats obtenus avec notre approche basée sur la perception des sous-traitants.

---

<sup>770</sup> DEBENEDETTI A. (2006) : *L'attachement au lieu de consommation*, Thèse de doctorat en Science de Gestion, Université Paris Dauphine, Paris.

### CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Le secteur textile habillement tunisien est un secteur en pleine mutation. Les sous-traitants de l'industrie tunisienne passent du statut d'exécutant sous-traitant à des co-traitants et fabricants de produits finis innovants et spécialistes.

L'objectif de base de cette politique stratégique consiste à sauver le secteur face à la concurrence asiatique, en profitant de la proximité géographique des clients européens pour cibler une nouvelle demande plus exigeante, plus spécifique et plus innovante.

Le changement de positionnement est encore à ses débuts, l'innovation des sous-traitants se développe progressivement et nous pouvons déjà constater une amélioration des relations avec les donneurs d'ordres. La dépendance unilatérale qui a caractérisé la sous-traitance tunisienne pendant de longues années a fortement diminué et en contre partie les donneurs d'ordres sont plus coopératifs.

L'analyse quantitative que nous avons menée sur un échantillon de 191 entreprises sous-traitantes de l'industrie textile habillement tunisienne présente des résultats satisfaisants qui valident l'hypothèse que l'innovation du sous-traitant est un moteur de la relation contractuelle asymétrique vers le partenariat.

Les tests statistiques de l'effet médiateur ont permis de valider tous les liens mis en jeu par le modèle linéaire de base sauf le lien entre facteurs de relativité et dépendance du donneur d'ordres.

Le lien non validé peut être interprété de plusieurs façons : La première explication est relative à la constitution de l'échantillon qui présente une majorité d'entreprises en phase de mutation de la dépendance unilatérale du sous-traitant vers la coopération et le partenariat. Comme nous l'avons constaté dans le premier chapitre de cette thèse, la Tunisie n'a pas encore atteint une phase de dépendance unilatérale du donneur d'ordres.

La deuxième explication est relative au fait que, ce lien a été introduit à la base dans le modèle conceptuel, comme une conclusion opposée qui vient appuyer le premier lien entre facteur de relativité et dépendance du sous-traitant. Il s'agit de traduire le fait qu'en présence de facteur de relativité, le donneur d'ordres évite de coopérer et qu'il ne développe aucune forme de dépendance vis-à-vis du sous-traitant. Il s'agit en fait d'une variable inexistante dans notre échantillon donc nous ne pouvons pas supposer qu'elle diminue sous l'effet des facteurs de relativité à ce stade de la relation.

Le modèle linéaire valide les liens entre facteurs de relativité et contrôle et dépendance du sous-traitant. En effet, dans une relation présentant un risque relationnel élevé, le donneur

d'ordre préfère contrôler son sous-traitant et exerce un pouvoir qui explique la dépendance du sous-traitant. Le contrôle dans une relation de long terme favorise la confiance. Il développe des normes relationnelles qui permettent de diminuer les facteurs de relativité ou le risque relationnel, tant qu'elle s'inscrit dans une atmosphère de coopération, qui optimise les profits de deux parties. Cette coopération s'explique par un développement d'une forme souhaitée de dépendance du donneur d'ordres.

Lorsque le sous-traitant innove, ce processus de dynamique relationnelle est accéléré. Le donneur d'ordres est obligé de faire confiance au sous-traitant. Alors que, dans le modèle linéaire, c'est le donneur d'ordres qui décide de faire confiance au sous-traitant ou de maintenir le contrôle.

Dans le cas de l'industrie textile habillement, les donneurs d'ordres européens ont préféré maintenir le contrôle pendant de longues années pour profiter du pouvoir que leur confèrent les relations asymétriques, en dégagent une plus grande marge bénéficiaire et en faisant supporter les risques liés à l'activité au sous-traitant. En innovant, le sous-traitant oblige le donneur d'ordres à lui faire confiance. Le contrôle de l'activité sous-traitée devient impossible et coûteux ce qui oblige le donneur d'ordres à coopérer. Cet effet modérateur a été validé dans notre échantillon. L'innovation favorise le passage du contrôle à la confiance mais également agit sur les liens explicatifs de la dépendance unilatérale. Elle favorise les glissements de dépendance. Elle inverse l'effet positif des facteurs de relativité sur la dépendance du sous-traitant et inverse également l'effet négatif des facteurs de relativité sur la dépendance du donneur d'ordres.

# CONCLUSION GENERALE

## 1. OBJET DE LA RECHERCHE :

Cette thèse a eu pour objet de *modéliser la dynamique de l'innovation en tant que levier de la relation d'agence vers le partenariat pour comprendre comment s'élabore et s'équilibre la stratégie des acteurs dans une relation partenariale.*

Ce travail doctoral présente plusieurs lectures du rôle de l'innovation dans l'optimisation de la relation de sous-traitance. Ces lectures industrielle, théorique et managériale se complètent et se nourrissent l'une l'autre pour construire finalement le modèle de cette thèse et expliquer les décisions stratégiques des acteurs.

Partant de réalités industrielles, nous avons puisé dans la littérature les explications des faits que nous avons traitées, analysées et enfin testées dans le cadre de notre terrain empirique. Ces lectures se résument comme suit :

**Une première lecture : industrielle :** La sous-traitance de l'industrie textile habillement tunisienne a évolué selon un cycle de vie à trois phases.

En développant une orientation d'innovation dans le service de sous-traitance, les relations de dépendance unilatérale ont gagné progressivement en coopération pour devenir plus égalitaires voir partenariales.

En développant des compétences technologiques et organisationnelles, les sous-traitants de l'industrie textile habillement tunisienne arrivent à satisfaire de plus près les exigences des donneurs d'ordres. Ils gagnent progressivement le statut de sous-traitant principal, et acquièrent de plus en plus d'activités pour devenir co-traitants et fabricants de produits finis. Plus ces sous-traitants innoveront et plus les donneurs d'ordres coopéreront, les contrats de partenariats se multiplieront et la performance économique s'améliorera.

**Une deuxième lecture : théorique :** L'innovation permet de revisiter toute la théorie néo-institutionnelle. Elle fait évoluer la sous-traitance d'une approche économique-contractuelle basée sur des relations marchandes asymétriques profitant au donneur d'ordres, vers une approche relationnelle fondée sur la confiance comme le ciment des conventions coopératives.

L'action de l'innovation s'explique par une approche sur le pouvoir, elle agit comme un modérateur qui déséquilibre les situations de pouvoir initiales en favorisant les glissements de dépendances jusqu'à aboutir à l'équilibre partenarial.

**Une troisième lecture : managériale :** L'action de l'innovation s'explique par son effet négatif sur le contrôle. Elle favorise l'incertitude et augmente le différentiel d'informations, de ressources, de compétences et d'activités en faveur de l'agent sous-traitant. A défaut de contrôle, le donneur d'ordres est obligé de faire confiance au sous-traitant. Cette confiance n'est envisagée que dans le cadre d'un processus « de don contre don » ou de dépendance contre dépendance. En d'autres termes, pour dissuader le sous-traitant de profiter de sa rente informationnelle, le donneur d'ordres doit s'engager et coopérer en mettant en place des mécanismes de partage des risques et de la rente plus équitables.

Ces lectures ont permis de construire **le modèle d'optimisation de la relation de sous-traitance innovante, propre à notre recherche** (graphique n°21, p.178 de cette thèse) :

Ce modèle décrit les différentes phases du cycle de vie de la relation de sous-traitance : de la sous-traitance asymétrique, vers les relations hybrides pour s'équilibrer dans une phase partenariale. Ce partenariat reste fragile sous l'effet de l'innovation du sous-traitant, il risque de décliner pour emprisonner le donneur d'ordres dans la dépendance unilatérale. Ce cycle de vie à quatre phases met l'accent sur le rôle de l'innovation du sous-traitant dans le glissement des dépendances : plus le sous-traitant innove, plus sa dépendance diminue et celle du donneur d'ordres se développe jusqu'au point où elles se croisent.

Ce modèle théorique se complète par un **deuxième modèle conceptuel** (graphique n°22, p.196 de cette thèse) testé empiriquement, qui en imbriquant les relations entre variables explicatives et expliquées, médiatrices et modératrices répond à notre problème de recherche et explique le rôle modérateur de l'innovation du sous-traitant sur la relation asymétrique.

## **2. PROBLEME DE RECHERCHE :**

*Comment l'innovation contribue-t-elle à améliorer la relation industrielle entre le donneur d'ordres et le sous-traitant ?*

Le modèle proposé par notre recherche offre des réponses à cette question en mettant l'accent sur le rôle modérateur de l'innovation dans le service de sous-traitance sur la relation d'agence asymétrique.

En effet, l'innovation agit sur l'asymétrie d'informations de ressources, de compétences et d'activités. Elle remet, ainsi, en cause les fondements de l'approche traditionnelle sur l'efficacité d'une gestion par le contrôle et la dépendance. Le contrôle devient impossible, la confiance se développe, la dépendance du sous-traitant diminue et celle du donneur d'ordres augmente. L'innovation diminue la domination initiale du donneur d'ordres pour donner plus de pouvoir au sous-traitant qui devient partenaire.

### **3. HYPOTHESE :**

Nous rappelons que cette thèse pose l'hypothèse centrale suivante :

*L'innovation contribue à améliorer la relation d'agence en réduisant l'asymétrie informationnelle :*

*Plus le sous-traitant innove, plus la rente informationnelle du donneur d'ordres diminue jusqu'au point d'équilibre où les deux parties coopèrent.*

*Moins le sous-traitant innove, plus la rente informationnelle du donneur d'ordres augmente et les deux parties ne coopèrent pas.*

En effet, d'après une première lecture du terrain, nous avons constaté que l'innovation donne au sous-traitant un pouvoir inhérent à sa détention d'informations et de compétences spécifiques. Dans une relation d'agence, le donneur d'ordres maîtrise cette rente informationnelle par l'exercice du contrôle. Plus le sous-traitant innove, plus l'exercice du contrôle se complique et plus le donneur d'ordres perd cette rente informationnelle. Il coopère ainsi pour dissuader le sous-traitant de profiter de sa rente informationnelle.

### **4. TERRAIN :**

Le cas de l'industrie textile habillement tunisienne attire l'attention sur le rôle de l'innovation du sous-traitant dans le développement des relations contractuelles asymétriques vers des relations coopératives. Nous avons alors testé notre modèle sur ce terrain par des questionnaires administrés auprès des sous-traitants du secteur.



Nous avons recueilli en phase finale 191 questionnaires dont le traitement statistique a permis de valider le rôle modérateur de l'innovation dans le service de sous-traitance sur la relation asymétrique.

Le choix du terrain de l'industrie textile habillement s'explique par les raisons suivantes :

D'abord, ce choix exprime une volonté de vaincre des préjugés sur la faiblesse de valeur ajoutée du secteur : En effet, l'industrie textile habillement tunisienne est une industrie réputée pour sa faible valeur ajoutée, qui avec la tendance concurrentielle actuelle, se trouve obligée d'adopter une stratégie d'innovation à défaut de disparaître. Par l'intérêt porté à cette industrie, nous avons voulu montrer les aspects de cette nouvelle typologie d'innovation dans le service de sous-traitance, ignorée par la littérature.

Ensuite, le terrain de l'industrie textile habillement relève d'une importance économique déterminante pour tout le pays. Les enjeux d'une stratégie d'innovation sont alors importants non seulement pour garantir une performance industrielle, mais pour maintenir l'équilibre économique de la Tunisie.

Une autre raison consiste du fait que la Tunisie est un pays économiquement et socialement stable, où peu de facteurs risquent d'influencer notre étude.

Enfin, l'innovation dans le service de sous-traitance dans l'industrie textile habillement est un phénomène nouveau, qui a commencé depuis moins de dix ans et il ne s'est affirmé dans l'industrie tunisienne que depuis ces cinq dernières années, après le démantèlement total de l'accord multifibre en 2005. Nous avons ainsi accompagné les premières applications de la stratégie d'innovation dans le secteur textile habillement tunisien tout au long de notre recherche doctorale.

Nous avons des perspectives de prolonger cet intérêt pour le même terrain dans des recherches futures, pour affiner davantage notre compréhension de l'innovation dans le service de sous-traitance et mieux cerner sa dynamique et son avènement.

## **5. RESULTATS :**

Le désir d'accomplir cette thèse découle originellement d'une volonté de comprendre et de décrypter les relations de production inter-entreprises dans un environnement emporté par une boucle d'innovation. Les relations de production ainsi que la stratégie d'innovation,

pourtant largement abordées dans la littérature, restent mal connues voire énigmatiques car pleine de complexités.

Une observation du contexte industriel actuel attire l'attention sur l'émergence de deux tendances qui évoluent de façon parallèle : nous observons d'une part, une orientation stratégique vers l'innovation de plus en plus affirmée et d'autre part, un développement des relations partenariales et coopératives. Nous avons ainsi posé l'hypothèse que l'innovation améliore les relations asymétriques et favorise le développement du partenariat.

Nous avons cherché à analyser la manière dont les sous-traitants peuvent améliorer leur relation avec les donneurs d'ordres non coopératifs.

Le modèle proposé par notre recherche offre des réponses au problème de cette recherche, pour expliquer comment l'innovation contribue à améliorer la relation industrielle.

Après un long chemin fait de réflexions, d'interrogations, de doutes mais aussi d'enthousiasme, nous livrons ici le fruit de notre travail. Les points suivants expliquent d'une part les stratégies des acteurs et d'autre part le rôle de l'innovation du sous-traitant dans l'influence de ces choix stratégiques :

- L'asymétrie d'information explique les choix managériaux du donneur d'ordres : une gestion par le contrôle permet d'influencer l'avènement de la relation dans le sens des attentes du donneur d'ordres.
- Le donneur d'ordres qui contrôle possède une rente informationnelle qui lui permet d'exercer un pouvoir sur le sous-traitant. Ainsi, il met le sous-traitant en dépendance unilatérale et évite toute forme de dépendance réciproque pour garder la menace de changement de prestataire, minimiser les coûts de transfert et s'accaparer d'une plus grande part de la rente.
- Le contrôle et la confiance sont des mécanismes de gestion complémentaires. Le contrôle permet d'évaluer la propension à faire confiance et contribue à la construction de normes relationnelles entre les parties.
- La confiance n'est envisagée que dans le cadre d'une relation saine qui profite équitablement aux deux parties pour les dissuader de profiter de la rente informationnelle. La confiance favorise ainsi l'engagement et la coopération du donneur d'ordres.

- Le rôle modérateur de l'innovation s'explique par son effet sur la relation asymétrique : il bouleverse les fondements de l'efficacité du contrôle dans le cadre d'asymétrie informationnelle privilégiant la thèse de la coopération comme mécanisme de protection.
- Il modère également les liens explicatifs des dépendances unilatérales respectives du sous-traitant et du donneur d'ordres. La dépendance du principal se développe et celle de l'agent sous-traitant diminue pour aboutir à la coopération.
- Au delà de la coopération, l'innovation risque de faire évoluer la relation en faveur du sous-traitant pour emprisonner le donneur d'ordres dans une situation de dépendance unilatérale.

Après avoir ordonné, classé et regroupé les variables explicatives de nos questionnements, nous avons validé le rôle modérateur de l'innovation dans le service de sous-traitance sur la relation asymétrique.

En effet, l'innovation agit sur la rente informationnelle des parties. Elle augmente celle du sous-traitant et diminue celle du donneur d'ordres. Elle rend ainsi le contrôle de plus en plus difficile et oblige le donneur d'ordres à faire confiance au sous-traitant en contrepartie d'un engagement et d'une coopération en tant que gage de bonne volonté.

## **6. PERSPECTIVES DE RECHERCHE :**

Les limites et les voies futures de recherche pré-citées dans la dernière section de cette thèse permettent de mettre l'accent sur la nécessité de prolonger la recherche.

En effet, consécutivement aux réflexions menées dans ce travail, de nombreuses pistes de recherche s'offrent à nous. Nous exposons dans ces dernières lignes quelques pistes concernant nos projets de recherche futurs :

- Il serait intéressant de s'intéresser d'avantage à l'innovation du donneur d'ordres, pour vérifier l'hypothèse du lien entre innovation du sous-traitant et innovation du donneur d'ordres ;
- Le cas de l'échec de l'innovation du sous-traitant peut être également intéressant, et permet de déterminer ses conséquences sur l'innovation du donneur d'ordres.
- Il serait également intéressant de tester le lien entre les performances de l'innovation du sous-traitant et du donneur d'ordres ;
- Notre modèle se limite à la réponse des sous-traitants, les variables restent alors perçues d'un seul côté de la relation. Le test du modèle auprès des donneurs d'ordres permet, de comparer les réponses et les perceptions des deux parties de la relation ;

- Une application dans d'autres terrains serait également intéressante : il s'agit de tester notre modèle dans une industrie à plus forte valeur ajoutée telle que le secteur informatique ou aéronautique, ou dans un terrain concurrent comme le Maroc par exemple.
- Il serait également intéressant, de retester le modèle dans des années futures, pour évaluer les changements et mieux cerner la dynamique de l'innovation et de la relation.

En ce sens, si cette thèse s'achève aujourd'hui, elle ne constitue pas pour autant une fin en soi. Nous la considérons davantage comme une étape vers de nombreuses recherches à venir dont, seuls, quelques éléments ont été esquissés dans cette conclusion.

# BIBLIOGRAPHIE

## I. OUVRAGES :

**AIT EL HADJ S. (1989) :** *L'entreprise face à la mutation technologique*, Edition d'Organisation, Paris.

**ALTER N. (2002) :** *Les logiques de l'innovation*, La Découverte, Paris.

**ALTERSHON C. (1992) :** *De la Sous-Traitance au Partenariat Industriel*, Edition L'Harmattan, Paris.

**ANSOFF H.I. (1965) :** *Stratégie de développement de l'entreprise*, traduit de : *Corporate Strategy*, édition consultée (1989), Les Éditions d'Organisation.

**AOKI M. (1988):** *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

**ARTHUIS J. (1993) :** *Les délocalisations et l'emploi*, Edition d'Organisation.

**AUGIER M. et MARCH J.G. (2004):** *Models of a Man, Essays in Memory of Herbert A. Simon*, MIT Press. W. Callebaut, Cambridge.

**BARLOW J., JASHPARA M., COHEN A. et SIMPSON Y. (1996):** *Partnering Revealing the Realities in the Construction Industry*, The Policy Press.

**BARREYRE P. Y. (1992) :** *L'impartition. Politique pour une entreprise compétitive*, Editions Hachette, Paris.

**BAUDRY B. (1995) :** *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte, Paris.

**BELLON B. (1994) :** *Innover ou disparaître*, Economica, Paris.

**BURGELMAN R.A et SAYLES L.R. (1986):** *Inside Corporate Innovation*, The Free Press, New York.

**CHARFI F. et GHORBEL A. (1997) :** « Zone de libre-échange Tunisie-Union Européenne : les défis d'un partenariat », pp.143-191, dans : *L'Europe et la Méditerranée : intégration économique et libre échange*, Editions L'Harmattan, Paris.

**CHESBROUGH H. (2003):** *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Boston.

**COMBE E. (1995) :** *Alliances entre firmes et course technologique*, Economica, Paris.

**COYLE J.J., BARDI E.J. et LANGLEY C.J. (1996):** *The Management of Business Logistics*, 6e édition, West Publishing Company, Englewoods Cliffs, NJ.

**DARPY D. (2003) :** « Questions et Réponses méthodologiques », in : *Market*, 3<sup>ème</sup> édition ed. Yves Evrard, Bernard Pras et Elyette Roux, Dunod.

**DECAUDIN J.M., BOUGUERRA A. et MALHOTRA N.K. (2007) :** *Etudes Marketing avec SPSS*, 5<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Paris.

**DECAUDIN J.M. et BOUGUERRA A. (2004) :** *Etudes Marketing avec SPSS*, Pearson Education France.

**DESREUMAUX A., LECOCQ X. et WARNIER V. (2006) :** *Stratégie*, Collection Synthex Pearson Education.

**DESREUMAUX A. (1992) :** *Structures d'entreprises - Analyse et Gestion*, Vuibert, Paris.

**DUBISSON M. (1989) :** *Les accords de coopération dans le commerce international*, LAMY, Paris.

**EVRAUD Y, PRAS B. et ROUX E. (2003) :** *Market : études et recherches en marketing : fondements et méthodes*, DUNOD.

**FOSTER R.N. (1986) :** *L'innovation. Avantage à l'attaquant*, Inter Editions, Paris.

**GAFFARD J.L. (1990) :** *Economie industrielle et de l'innovation*, DALLOZ.

**GANESAN S. (1996):** « Interpersonal and organizational trust in buyer-seller relationships », dans : Blair, E.A. and Kamakura, W.A. (Eds), *Proceedings of the American Marketing Association Winter Educators Conference*, American Marketing Association, Chicago, IL.

**GARRETTE B. et DUSSAUGE P. (1995) :** *Les stratégies d'alliance*, Les Editions d'Organisation, Paris.

**GENELOT D. (1992) :** *Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants*, INSEP-Editions, Paris.

**GIGET M. (1998) :** *La dynamique stratégique de l'entreprise*, Dunod, Paris.

**GILBERT P. (1999) :** *Evaluation des compétences et situations de gestion*, Economica, Paris.

**GRANOVETTER M., (2002):** « A Theoretical Agenda for Economic Sociology » dans : *The New Economic Sociology: Developments in an Emerging Field*, Guillen M., Collins R., England P. and Meyer M. (eds), Russell Sage Foundation, New York.

**HANNAN M.T. et FREEMAN J. (1989):** *Organizational Ecology*, Harvard University Press, Boston.

**HERGERT M. ET MORRIS D. (1988):** « Trends in international collaborative agreements », pp.99-110, dans: *Cooperative Strategies in International Business*, Contractor F.J et Lorange P., Lexington Books, Toronto.

- JACOMET D. (2007)** : *Mode, textile et mondialisation*, ECONOMICA, PARIS.
- KEYNES J.M. (1931)** : *Essais de persuasion*, Traduction de l'Anglais par Herbert Jacoby.
- KOENIG G. (1998)** : *Les théories de la firme*, 2<sup>ème</sup> édition, ECONOMICA, Paris.
- KOTLER P. et DUBOIS (1997)**: *Marketing Management*, Publi-Union Edition.
- LARDY N.R. (2002)**: *Integrating China into the Global Economy*, Washington D.C., Booking Institution Press.
- LEHU J.M. (2004)** : *L'encyclopédie du Marketing*, Éditions d'Organisation, 1<sup>ère</sup> édition, Paris.
- LORINO P. (1995)** : *Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- MANGEMANTIN V. (1999)** : « La confiance: un mode de coordination don't l'utilisation depend de ses conditions de production », dans : THUDEROZ, *La Confiance, Approches économiques et sociologiques*, édition Gaëtan Morin.
- MARCHESNAY M. (1998)** : *Gestion de la PME PMI*, Nathan.
- MARSCHAK J. et RADNER R. (1972)**: *Economic Theory of Team*, Yale University Press, New Haven.
- MENARD C. (2003)** : *L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une methode, des resultants*, Cahiers d'Economie Politique n°44, l'Harmattan.
- MERCADAL B. et JANIN P. (1974)** : *Les contrats de coopération inter-entreprises*, Francis Lefebvre, Paris.
- MORIN J. (1990)** : *Introduction à la pensée complexe*, ESF, Paris.
- MORIN J. (1985)** : *L'excellence technologique*, Publi Union, Paris.
- NEME C. (1993)** : *Le GATT et les Grands Accords Commerciaux Mondiaux*, Éditions d'Organisation, Paris.
- NELSON R.R. et WINTER S.G. (1982)**: *An Evolutionary Theory Of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge.
- NUNNALLY J.C. (1978)**: *Psychometric theory*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- PERROTIN R. et LOUBERE J.M. (1992)** : *Stratégies d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat*, Editions d'Organisation, Paris.
- PFEFFER J. et SALANCIK G.R. (1978)**: *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.

**PEZET A. (2005):** « Les procédures d'investissement ou la construction du manager responsable et créateur de valeur », pp.1-19, dans : *Comptabilité et connaissance, France, Paris.*

**PORTER M. (1993) :** *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, Paris.

**PORTER M. (1990) :** *Choix stratégique et concurrence, techniques d'analyse des secteurs de la concurrence dans l'industrie*, Economica, Paris.

**PORTER M. (1986) :** *l'avantage concurrentiel*, InterEdition, Paris.

**PORTER M. (1982) :** *Choix stratégiques et concurrences*, Economica, Paris.

**RAVIX J.L. (1996) :** *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Edition, Paris.

**REVE T. et STERN L.W. (1986):** « The Relationship between Interorganizational Form, Transaction Climate, and Economic Performance », pp.75-102, Dans: *Vertical Interfirm Dyads. 21 Marketing Channels: Relationships and Performance*, L. P. S. K. Reddy. Lexington, MA, Lexington Books.

**ROUSSEL P., DURIEUX F., CAMPOY E. et EL AKRIMI A. (2002) :** *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*, Economica, Paris.

**SAAD K., BOHLIN N., NILS H. et VAN OENE F. (1994) :** *R&D de 3<sup>ème</sup> génération*, PARIS, édition d'Organisation, Paris.

**SCHUMPETER J. (1939):** *Business Cycles. A Theoretical, historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Progress*. Vol.1, Vol.2, McGraw-Hill, N.Y., London.

**SIMON H. (1997):** *Models of Bounded Rationality: Empirically Grounded Economic Reason*, vol. 3, Massachusetts Institute of Technology Press.

**SIMON H. (1991) :** *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Dunod, Paris.

**SIROËN J.M. (2004) :** « Accords commerciaux et régionalisation des échanges », dans : *La régionalisation de l'économie mondiale*, 2<sup>ème</sup> édition, La Decouverte, Paris.

**THIETART R.A. (2003) :** *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris.

**THOMSON J.D. (1967):** *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York.

**VALLA J.P. (1981) :** « Le comportement des groupes d'achat », pp.22-38, dans : *l'action du marketing des entreprises industrielles*, collection ADETEM Marketing Demain, Paris.

**WEISS D. (1992) :** « L'entreprise réseau et la gestion des ressources humaines et Ressources humaines : fonction, direction, gestion », chapitre 3, dans : *La fonction ressources humaines*, nouvelle édition, Paris.

**WILLIAMSON O.E. (1996):** *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York.



**WILLIAMSON O.E. (1985):** *The economic institutions of capitalism*, Free press, New York.

## **II. REVUES AVEC COMITE DE LECTURE :**

**ALCHIAN A. et DEMSETZ (1972):** « Production, information costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, 1972, vol. 62, n° 5, pp.777-795.

**ALCHIAN A. (1950):** « Uncertainty, Evolution and Economic Theory », *American Economic Review*, p.388-401.

**AMIT R. et SCHOEMAKER P. (1993):** « Strategic Assets and Organizational Rent », *Strategic Management Journal*, 14, pp.33- 46.

**ANDERSON E. et WEITZ B. (1989):** « The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels », *Journal of Marketing Research*, vol.26, février, pp.18-34.

**AOKI M. (1983):** « Managerialism revisited in the light of bargaining game-theory », *International Journal of Industrial Organisation*, North Holland, n°1, pp.1-21.

**ARAGON-COREA J.A., GARCIA-MORALES V. et CORDON-POZO E. (2007):** « Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain », *Industrial Marketing Management*, vol.36, pp.349- 359.

**ARMBRUSTER H. et BIKFALVI A., KINKVEL S. et LAY G. (2008):** « Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys », *Technovation*, pp.644-657.

**ARREGLE J.L. (1996) :** « L'identification des actifs stratégiques : première étape de l'analyse Resource Based », *Revue Française de Gestion*, n°108, Mars Avril 1996.

**ATKINSON A. (1985):** « Manpower Strategies For Flexible Organisation », *Personal Management*, vol.16, n°8, pp.123-127.

**BAGOZZI R.P. et YI T. (1988):** « On the Evaluation Of Structural Model », *Journal of The Academy Of Marketing Science*, vol.16, n°1, pp.74-94, 1988.

**BALAKRISHNAN S. et WERNERFELT B. (1986):** « Technical change, competition and vertical integration », *Strategic Management Journal*, vol.7, pp.347-359.

**BARNEY J. (1990):** « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, n°1, pp.99-120.

**BARON R.M. et KENNY D.A. (1986):** « The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations », *Journal Of Personality and Social Psychology*, Vol.51, n°6, pp.1173-1182.

**BARTHELEMY J. et DONADA C. (2007) :** « L'externalisation : un choix stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.97-99.

- BARTHELEMY J. et DONADA C. (2007) :** « Décision et gestion de l'externalisation. Une approche intégrée », *Revue française de gestion*, n°177, pp.101-111.
- BARTHELEMY J. (2006) :** « La renégociation des contrats d'externalisation: une analyse empirique », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.9, n°2, Juin, pp.6-29.
- BAUDRY B. et CHARMETTANT H. (2007) :** « La relation d'autorité employeur employé. Une approche conventionnaliste », *Revue économique*, vol 58, pp.1011-1033.
- BAUDRY B. (1994) :** « De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance », *Sociologie du travail*, Vol.36, pp.43-60.
- BAUDRY B. (1991) :** « Une analyse des contrats de partenariat: l'apport de l'économie des coûts de transaction », *revue d'économie industrielle*, vol.56, 2<sup>ème</sup> trimestre, pp.46-52.
- BECHEIKH N., LANDRY R. et AMARA N. (2006):** « Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003 », *Technovation*, vol.26, pp.644–664.
- BERAUD P. (1996) :** « Ajustement structurel : perspectives de développement », *Les Cahiers de l'Orient*, n°43, 3<sup>ème</sup> trimestre, pp.77-105.
- BERTRAND J.W.M et SRIDHARAN V. (2001):** « Theory and methodology: a study of simple rules for subcontracting in make to order manufacturing », *European Journal of Operational Research*, vol.128, pp.509-531.
- BILLAND (1998) :** « Rationalité et coopération : le rôle de la confiance en économie », *Revue d'Economie Industrielle*, n°84, 2<sup>o</sup> trimestre 1998.
- BLANCHOT F. (1997) :** « Modélisation du choix d'un partenariat », *Revue française de gestion*, n° 114, juin-août, pp.68-82.
- BROUSSEAU E. (1998) :** « Analyse économique des pratiques liées à l'externalisation », *Petites Affiches*, n°147, Décembre 1998.
- BROWING L.D., BEYER J.M. et SHTELER J.C. (1995):** « Building Cooperation in a competitive industry: Sematech and the semiconductor Industry », *Academy of management*, Vol. 38, n°1, pp.113-151.
- BRULHART F. (2005) :** «Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? », *M@n@gement*, Vol. 8, n°4, décembre, pp.167-191.
- BUCHANAN L. (1992):** « Vertical trade relationships: The role of dependence and symmetry in attaining organizational goals », *Journal of Marketing Research*, Vol.29, pp.65-75.
- BUCLEY P.J. ET CASSON M. (1988):** « A theory of cooperation in international business », *Management International Review*, pp.19-38.

**BURGERS W.P., HILL C.W.L. et KIM W.C. (1993):** « A theory of global strategic alliances: the case of the global auto industry », *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993, pp.419-432.

**CAPALDO A. et PETRUZZELL A.M. (2011):** « In search of alliance-level relational capabilities: Balancing innovation value creation and appropriability in R&D alliances », *Scandinavian Journal of Management*, pp.1-14.

**CARPER W.B. et SNIZEK W.E. (1980):** « The nature and types of organizational taxonomies: an overview», *Academy of Management Review*, vol. 5, n°1, pp.65- p.75.

**CASTRO J.L., GUERIN F. et LAURIOL J. (1998) :** « *Le modèle des 3 C en question* », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp.75-88.

**COASE R.H. (1960):** « The problem of social cost », *Journal of Law and Economics*, n°.3, Octobre, pp.1-44.

**COASE R.H. (1937):** « The nature of the firm », *Economica New Series*, vol.4, n°16, pp.386-405.

**COLOVIC A. (2008) :** « La grande transformation des PME Japonaises : Le rôle central des compétences », *Revue Française de Gestion*, n°182, pp.45-61.

**CONTRACTOR F.J. et LORANGE P. (1988):** « Competition vs. cooperation: a benefit/cost framework for choosing between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships», *Management international Review*, pp.5-18.

**CHAKER S. (1997) :** « Impact sociaux de l'ajustement structurel : Cas de la Tunisie », *Nouvelles pratiques sociales*, vol.10, n°1, pp.151-162.

**CHANARON J.J. (1994) :** « Constructeurs/fournisseurs: spécificités et dynamique d'évolution des modes relationnels », *Actes du GERPISA*, n°14.

**CHANDLER, HANKS G.N. et STEVEN H. (1993):** « Measuring performance of emerging businesses: A Validation Study », *Journal of Business Venturing*, vol.8, n°5, pp.32-40.

**CHANG K-H. et GOTCHER D.F. (2007):** « Safeguarding investments and creation of transaction value in asymmetric international subcontracting relationship: the role of relationship learning and relational capital », *Journal of Business*, n°42, pp.477-488.

**CHANDON J.L., BARTIKOWSKI B. et GIERL H. (2006) :** « Calibration internationale des échelles sémantiques », *Décisions Marketing*, n°2, pp.43-44.

**CHIAPELLO E. (1996) :** « Les typologies des modes de contrôle de leurs facteurs de contingences : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol. 2, n°2, pp.51-74.

**CHIARONI D., CHIESA V. et FRATTINI F. (2011):** « The Open Innovation Journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm », *Technovation*, vol.31, pp.34-41.

- CHOI S.B., HEE LEE S. et WILLIAMS C. (2011):** « Ownership and firm innovation in a transition economy: Evidence from China », *Research policy*, pp.1-12.
- CHUMPITAZ, CACERES R. et VANHAMME J. (2003) :** « Les processus modérateurs et médiateurs », *Recherche et Applications Marketing*, vol.18, n°2, pp.67-100.
- CHURCHILL G.A. (1979):** « A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs », *Journal of Marketing Research*, Vol.16, Février, pp.64-73.
- COHEN W. et LEVINTHAL D. (1990):** « Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp.128-152.
- COLLIS D.J. et MONTGOMERY C.A. (1995):** « Competing on resources: Strategy in the 1990's », *Harvard Business Review*, July-August, pp.118-128.
- COLOVIC A. (2008) :** « La grande transformation des PME Japonaises. Le rôle central des compétences », *Revue Française de Gestion*, n°182, pp45-61.
- CONTRACTOR F.J. et LORANGE P. (1988):** « Competition vs. cooperation: a benefit/cost framework for choosing between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships », *Management international Review*, pp.5-18.
- COURAULT B. (2005) :** « Les PME de la filière textile-habillement face à la mondialisation : entre restructurations et délocalisations », *Revue de l'IREs*, n°47.
- CZEPIEL J.A. (1990):** « Service encounters and service relationships: Implication for research », *Journal of Business Research*, Vol. 20, pp.13-21.
- DABHOLKAR P. et BAGOZZI R. (2002):** « An attitudinal Model of Technology based self-service: Moderating effects of consumer traits and situational factors », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.30, n°3, pp.184-201.
- DABHOLKAR P.A., JOHNSTON W.J. et CATHEY A.S. (1995):** « The Dynamics of long term Business to Business Exchange Relationships », *Journal Of The academy of Marketing Science*, Vol.22, n°2, pp.130-145.
- DABHOLKAR P.A. et DAYLE I.T. (1994):** « Does Customer Satisfaction Predict Postpurchase Intentions? », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol.7, pp.161-171.
- DAHLANDER L. et GANN D.M. (2010):** « How Open is Innovation », *Research Policy*, vol.39, pp.699-709.
- DALALA H. (2006):** « Demography of Entreprises in the textile and clothing industry in Tunisia », *Journal of mediteraeen geography*, n°106, pp.125-133.
- DAMANPOUR F. et WISCHNEVSKY D. (2006):** « Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations », *J. Eng. Technol. Manage.*, vol.23, pp.269–291.

**DAMANPOUR F. (1996):** « Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models », *Management Sciences*, Vol. 42, No. 5, May, pp.693-716.

**DANZONP.M., NICHOLSON S. et SOUSA PEREIRA N. (2005):** « Productivity in Biotech-Pharmaceutical R&D : The role of experience and alliances », *Journal of Health Economics*, n°24, p.p.317–339.

**DE FARIA P., LIMA F. et SANTOS R., (2010):** « Cooperation in innovation activities: The importance of partners », *Research Policy*, vol.39, pp.1082–1092.

**DE MAN A.P. et ROIJAKKERS N. (2009):** « Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk », *Long Range Planning*, vol.42, pp.75-95.

**DEROY X. (2004) :** « L'innovation contingente: deux sagas: Zodiac et Salomon », *Travaux et Recherches de Prospective*, juin, n°22.

**DONADA C. et NOGATCHEWSKY G. (2006):** « Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships? », *Management Accounting Research*, Vol.17, pp.259-287.

**DONADA C. et DOSTALER I. (2005) :** « Fournisseur, sois flexible et tais toi », *Revue française de gestion*, n°158, pp. 89-104.

**DONADA C. (1997) :** « Fournisseurs pour déjouer les pièges du partenariat », *Revue Française de Gestion*, n°114, pp.94-105.

**DONEY P.M. et CANNON J.P. (1997):** « An examination of the nature of trust in buyer seller relationships », *Journal of Marketing*, Vol.61, avril, pp.35-51.

**DOSI G., TEECE D.J. et WINTER S.G. (1990) :** « Les Frontières des Entreprises : vers une Théorie de la Cohérence de la Grande Entreprise », *Revue d'Economie Industrielle*, No.51, vol.1, pp.238-254.

**DOUBLET J.M. (2006) :** « Le discours de l'externalisation », *Revue Française de Gestion*, n°161, pp.7-8.

**DUFFY R.S. (2008):** « Toward a better understanding of partnership attributes: An exploratory analysis of relationship type classification », *Industrial Marketing Management*, vol.37, pp.228–244.

**DUHAUTOIS R. et PERRAUDIN C., (2010) :** « La nature des liens inter entreprises dans les relations de sous-traitance : Une analyse empirique du cas de la France », *Réseaux*, n°162, pp.102-127.

**DWEYER F.R., SCHURR P.H. et OH S. (1987):** « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol.51, April, pp.11-27.

**DYER J.H. et SLINGH H. (1998):** « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol.23, pp.660-679.

- EDQUIST C. et HOMMEN L. (1999):** « Systems of innovation: theory and policy for the demand side », *Technology in Society*, vol.21, pp.63-79.
- EGGERT A. et ULAGA W. (2010):** « Managing customer share in key supplier relationships », *Industrial Marketing Management*, n°39, pp.1346–1355.
- EMERSON R.E. (1962):** « Power-dependance relations », *American Sociological Review*, vol.17, pp.31-41.
- FEKIH-SOUSSI B. et BELLON B. (2004) :** « Les effets des mutations de la sous-traitance sur les coûts de transaction d'apprentissage et la croissance de l'entreprise », *Revue Région et Développement*, n°20, pp.188-214.
- FENNETEAU R.J. et GUIBERT E.J. (1997):** « Relational Exchange: A review of Selected Models for a Perdrix Matrix of Relationship Activities », *Journal of Business Research*, vol. 39, n°1 May.
- FIMBEL E. (2003) :** « Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation », *Revue Française de Gestion*, n°143, pp.27-42.
- FINK R.C., JAMES W.L. et HATTEN K.J., (2008):** « Duration and relational choices: Time based effects of customer performance and environmental uncertainty on relational choice », *Industrial Marketing Management*, Vol.37, n°4, pp.367-379.
- FONTENOT R.J. et WILSON E.J. (1997):** « Relational Exchange : A Review of Selected Models For a Prediction Matrix of Relationship Activities », *Journal of Business Research*, vol.39, n°1, May.
- FORAY D. (1989) :** « Les modèles de compétition technologique : une revue de la littérature », *Revue d'économie industrielle*, n°48, pp.16-34.
- FORD D. (1980):** « The Development of Buyer-Seller relationships in Industrial Markets », *European Journal of Marketing*, Vol.14, pp.339-353.
- FORNELL C. et LARCKER D.F. (1981):** « Evaluating structural Models with unobservable variables and measurement errors », *Journal of Marketing Research*, vol.18, n°2, pp.39-50.
- FOSS N.J., (1996):** « Knowledge-based approaches to the theory of the firm: some critical Comments », *Organization Science*, n°5, octobre-novembre, pp.470-476.
- FOUQUIN M. et AVISSE R. (2003) :** « Commerce du textile et de l'habillement », *Economie Internationale*, Vol.94-95, pp.109-136.
- FOUQUIN M., MORAND P., AVISSE R., DUMONT P. et MINVIELLE G. (2000) :** « Textile-Habillement : La nouvelle donne du commerce mondial », *CPII et IFM*, pp.1-38.
- FRAZIER G.C. et ANTIA K.D. (1995):** « Exchange Relationships and Interfirm Pwer in Channel Distribution », *Journal of the academy of Marketing Science*, Vol.23, n°4, pp.321-326.

- FRAZIER G.C. (1983):** « On the Measurement of Inter firm Power in Channel of Distribution », *Journal of Marketing Research*, Vol.20, mai, pp.158-166.
- FREEL M.S. (2000):** « Do small innovating firm outperform non-innovators? », *Small Business Economics*, n°14, pp.195-210.
- FREEL M.S. (2000):** « Strategy and Structure in Innovative Manufacturing SMEs: The Case of an english Region », *Small Business Economics*, vol.15, pp.27-45.
- GANESAN S. (1994):** « Determinants of long term Orientation in Buyer-Seller Relationships », *Journal Of Marketing*, Vol.58, Avril, pp.1-19.
- GARCIA R. et CALLANTONNE R. (2002):** « A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review », *The journal of product innovation management*, n°19, pp.110-132.
- GARVEY G. (1995):** « Why Reputation Favors Joint Ventures over Vertical and Horizontal Integration: A Simple Model », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.28, pp.387-397.
- GERBING D.W.et ANDERSON J.C. (1988):** « An updated Pardigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment», *Journal of Marketing Research*, vol.25, May, pp.186-192.
- GERINGER M. et HEBERT L. (1991):** « Measuring Performance in International Joint Ventures », *Journal of International Business Studies*, Vol.22, n° 2, pp.249-263.
- GERWIN D. (1993):** « Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective », *Management Science*, Vol.39, n°4, pp.395-410.
- GEYSKENS I., STEENKAMP J.B., SCHEER L.K. et KUMAR N. (1996):** « The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study », *International Journal of research in Marketing*, Vol.13, pp.303-317.
- GOLDBERG V. (1976):** « Regulation and Administered Contracts », *The Bell Journal of Economics*, vol.7, n°2, pp.426-448.
- GONZALEZ-PADRON T., THOMAS G., HULT M., CALANTONE R. (2008):** « Exploiting innovative opportunities in global purchasing: An assessment of ethical climate and relationship performance », *Industrial Marketing Management*, Vol.37, pp.69–82.
- GONZALEZ-DIAZ M. ARRUNDA B. et FERNANDEZ A. (2000):** « Causes of subcontracting: evidence from panel data on construction firms », *Journal of economic behaviour et organization*, vol.42, pp.167-187.
- GOSSE B, SARGIS-ROUSSEL C. et PRIMONT P.A (2002) :** « Les changements organisationnels liés aux stratégies d’externalisation : le cas d’une entreprise industrielle », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 5, n°1, mars, pp.101-128.
- GRANDORI A. (1997):** « An Organizational Assessment of Interfirm Coordination Modes », *Organization Studies*, Vol.18, n°6, pp.897-925.

**GRANT R.W. (1991):** « The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation », *California Management Review*, n°33, pp.114-135.

**GREER T.V., CHUCHINPRAKARN N. et SESHADRE S. (2000):** « Likelihood of participating in mail survey research business respondent's perspectives », *Industrial Marketing Management*, vol.29, n°2, pp.97-109.

**GROSSMAN S.J. et HART O.D. (1986):** « The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration », *Journal of Political Economy*, Vol.94, n°4, pp.691-719.

**GRIFFITH D.A. et HARVEY M.G. (2004):** « The influence of individual and firm level social capital of marketing managers in a firm's global network », *Journal of World Business*, vol.39, pp.244-256.

**GUAN J. et CHEN K. (2010):** « Measuring the innovation production process: A cross-region empirical study of China's high-tech innovations », *Technovation*, vol.30, pp. 348–358.

**GULATI R. et SINGH H. (1998):** « The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances », *Administrative Science Quarterly*, n°43, pp.781-814.

**HALL R. (1993):** « A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, pp.607-619.

**HALL R. (1992):** « The strategic analysis of intangible resources », *Strategic Management Journal*, pp.135-148.

**HALLEN L. JOHANSON J. et SEYED-MOHAMED N. (1991):** « Interfirm adaptation in business Relationships », *Journal of Marketing*, Vol.55, Avril, pp.29-37.

**HAMDOUCH A. (2002) :** « Complémentarités inter-firmes, préemption de partenaires et rendements croissants de coalition : Une formalisation des logiques de rapprochement entre firmes face aux nouvelles technologies et à la globalisation », *Région et Développement*, n° 16, 2ème semestre, pp.161-189.

**HAMEL G., DOZ Y.L. et PRALAHAD C.K. (1989):** « Collaborate with Your Competitors and Win », *Harvard Business Review*, vol.67, n°1, pp.133-139.

**HAN S.L., WILSON D.T. et DANT S.P. (1993):** « Buyer-Supplier Relationships Today », *Industrial marketing Management*, Vol.22, pp.331-338.

**HANNA V. et WALSH K. (2002):** « Small firm networks: a successful approach to innovation? », *R&D Management*, Vol.32, n°3, pp.201-207.

**HEIDE J.B. (1994):** « Inter-organisational Gouvernance in marketing Channels », *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.71-85.

**HEIDE J.B. et JOHN G. (1988):** « The role of dependance Balancing in Safeguarding Transaction-specific Assets in Conventional Channels », *Journal of Marketing*, Vol.52, janvier, pp.20-35.



- HITT M.A., KEATS B.W., DEMARIE S.M. (1998):** « Navigating in the New Competitive Landscape : Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21<sup>st</sup> Century », *The Academy of Management Executive*, vol.12, n°4, novembre, pp.22-42.
- HUEMER L., BOSTRÖM G.O. et FELENSZTEIN C. (2009):** « Control–trust interplays and the influence paradox: A comparative study of MNC–subsidiary relationships », *Industrial Marketing Management*, vol.39, pp.520-528.
- HUIZING E.K.R.E. (2011):** « Open innovation: State of the art and future perspectives », *Technovation*, vol.31, pp.2–9.
- HULT T.G., KETCHEN J.D. et CHABOWSKI B.R. (2007):** « Leadership, the buying center, and supply chain performance », *Industrial Marketing Management*, vol.36, pp.393-403.
- HULT T.M., HURLEY R.F, GIUNPERO L.C. et NICHOLS E.L. (2000):** « Organizational Learning in Global Purchasing: a model and test on internal users and corporate buyers », *Decision Sciences*, vol.31, n°2, pp.293-325.
- JACKSON D.W., KEITH J.E. et BURDICK R.K. (1984):** « Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach », *Journal of Marketing*, Vol. 48; Fall, pp.75-83.
- JAIN A. et THIETART R.A. (2007):** « Dynamique concurrentielle et cascades d'externalisations », *Revue française de gestion*, n°177, p.p.149-162.
- JARILLO J.C. (1988):** « On networks Interorganizational relations in systems : a approach compared costs approach studies of management and organization », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, n°1, pp. 31-41.
- JASPER F. et VAN DEN ENDE J. (2006):** « The organizational form of vertical relationships: dimensions of integration », *Industrial Marketing Management*, vol.35, pp.819-828.
- JENSEN M.C. et MECKLING W.H. (1976):** « Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol.3, octobre, pp.305-360.
- JIMENEZ D.J. et SANZ-VALLE R. (2011):** « Innovation, organizational learning, and performance », *Journal of Business Research*, Vol.64, pp.408-417.
- JULIEN P.A. (1994):** « L'entreprise partagée : contraintes et avantages », *Gestion*, vol.19, n°4.
- KALE P., DYER J.H. et SINGH H. (2002):** « Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of Alliance Function », *Strategic Management Journal*, vol.23, n°8, pp.747-771.
- KARPIK L. (1996):** « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, n°4, pp.527-550.

**KENNETH W. GREEN JR., Anthony Inman R., Brown G. (2008):** « Just-in-time selling construct: Definition and measurement », *Industrial Marketing Management*, n°37, pp.131-142.

**KIRAT T. (2003) :** « L'allocation des risques dans les contrats : de l'économie des contrats incomplets à la pratique des contrats administratifs », *Revue Internationale de Droit Economique*, XVII, 1, pp.11-46.

**KLEIN K.J. et SORRA J.S. (1996):** « The Challenge Of Innovation implementation », *The Academy of Management Review*, Vol.21, n°4, Octobre, pp.1055-1080.

**KOTABE M., MARTIN X. et DOMOTO H. (2003):** « Gaining From Vertical Partnerships: Knowledge Transfer, Relationship Duration, and Supplier Performance Improvement in the U.S. and Japanese Automotive Industries », *Strategic Management Journal*, Vol.24, Iss.4, pp.293-30.

**KRAFT K. (1990):** « Are product- and process-innovations independent of each other? », *Applied Economics*, n°22, pp.1029-1038.

**KUMAR R.S., et SUBRAHMANYA M.H.B. (2010):** « Influence of subcontracting on innovation and economic performance of SMEs in Indian automobile industry », *Technovation*, vol.30, pp.558-569.

**KUMAR N., SCHEER L.K. et STEENKAMP J.B. (1995):** « The effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes », *Marketing Sciences*, Vol.10, n°2, hiver, pp.172-183.

**LAMBERT D.M., EMMELHAINZ M.A. et GARDNER J.T. (1996):** « Developing and Implementing Supply Chain Partnership », *The International Journal of Logistics Management*, Vol.7, n°2.

**LECLER Y. (1991) :** « Les fournisseurs/ sous-traitants japonais : quasi-ateliers ou partenaires de leurs donneurs d'ordres? », *Revue Internationale P.M.E.*, vol.4, n°2, pp.137-162.

**LELONG B. et GAYOSO E. (2010) :** « Innovation avec l'utilisateur et plateformes collaboratives : des modes d'engagement hétérogènes », *Réseaux*, vol.164, pp.98-126.

**LEONIDOU C.L., TALIAS, M.A., LEONIDOU C.N. (2008):** « Exercised power as a driver of trust and commitment in cross – border industrial buyer seller relationships », *Industrial Marketing Management*, 37, pp.92-103.

**LILIE G.L. et WONG M.A. (1984):** « Exploratory Investigation of the Structure of the Buying Center in the Metalworking Industry », *Journal of Marketing Research*, vol.21, n°1, pp.1-11.

**LUSH R.F. et BROWN J.R. (1996):** « Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels », *Journal of Marketing*, vol.60, n°4, pp.19-38.

**LIU Y., SU C., LI Y. et LIU T. (2010):** « Managing opportunism in a developing interfirm relationship: The interrelationship of calculative and loyalty commitment », *Industrial Marketing Management*, vol.39, pp.844-852.

- LONG C. et VICKERS-KOCH M. (1995):** « Using core capabilities to create competitive advantage », *Organizational Dynamics*, Summer, pp.7-22.
- LORENZ E. (1996) :** « Confiance, contrats et coopération économique », *Sociologie du travail*, n° 4.
- LOUKIL F. (2005) :** « Institutionnalisation de la qualité et structuration du système de formation tunisien », *Savoirs*, n°7, pp.71-91.
- MAIGNAN I. et FERREL O.C. (2000):** « Measuring corporate citizenship in two countries: the case of the United States and France », *Journal of Business Ethics*, vol.23, pp.283-297.
- MAILLAT D. et KEBIR L. (2001) :** « Conditions cadres et compétitivité des régions : une relecture », *Canadian Journal of Régional Science*, p.41-56.
- MARTINEZ-ROSS E. (2000):** « Explaining the decisions to carry out product and process innovation : the spanish case », *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 10, n°2, pp.223-242.
- MATSUSHIMA S. (2001):** « Creation and development of small and medium enterprise policies in postwar Japan », *Entreprises et histoire*, n° 28, décembre, pp.11-19.
- MAYER R.C., DAVIS J.H. et SCHOORMAN F.D. (1995):** « An Integrative Model of organisational trust », *Academy of Management Review*, Vol.29, pp.285-292.
- MC ALLISTER D.J. (1995):** « Affects and cognition Based Trust as Foundations For Interpersonal Cooperation in Organisations », *Academy of Management journal*, Vol.36, n°1, pp.24-59.
- MCNEIL I.R. (1980):** « Power, Contract and the Economic Model », *Journal of Economic Issues*, vol. XIV, n°4, pp.909-923.
- MCNEIL I.R. (1974):** « The Many Future of Contracts », *Southern California Law Review*, vol.47, pp.691-816.
- MENKVELD B. et THURIK A.R. (1999):** « Firm size and efficiency in innovation », *Small Business Economics*, vol.12, n°1, pp.97-101.
- MINER A.S., AMBURGEY T.L. et STERARNS T.M., (1990):** « Interorganizational Linkages and Population Dynamics: Buffering and Transformational Shields », *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, n°4, décembre, pp.689-713.
- MINTZBERG H. (1992):** « Cycles of Organizational Change », *Strategic Management Journal*, n°13, pp.31-42.
- MOHR J.J. et SPEKMAN R. (1994):** « Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques », *Strategic Management Journal*, vol.15, n°2, pp.135-152.
- MOHR J.J. et NEVIN J.R. (1990):** « Communication strategies in marketing channels œ A theoretical perspective », *Journal of Marketing*, vol.54, n°4, pp.36-45.

- MOL M.J. et BIRKINSHAW J. (2009):** « The sources of management innovation: When firms introduce new management practices », *Journal of Business Research*, vol.62, pp. 1269–1280.
- MOORMAN C., ZALTMAN G. et DESPHANDE R. (1992):** « Relationships Between Providers and Users of Market Research : The Dynamics of Trust Within and Between Organisations », *Journal of Marketing Research*, Vol.XXIX, August, pp.314-328.
- MORGAN R.M. et HUNT S.D. (1994):** « The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, Vol.58, July, pp.20-38.
- MORITA H. et NAKAHARA H., (2004):** « Impacts of the information technology revolution on Japanese manufacturer–supplier relationships », *J. Japanese Int. Economies*, vol.18, pp.390–415.
- NARUS J.A. et ANDERSON J.C. (1995):** « Capturing the Value of Supplementary Services », *Harvard Business Review*, Janvier-fevrier, pp.75-83.
- NARUS J.A. et ANDERSON J.C. (1990):** « A model of Distributor Firm and Manufacturer Firm: Working Partnership », *Journal Of Marketing*, vol.54, janvier, pp.42-58.
- NEUVILLE J.P. (1998) :** « Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel », *Revue française de gestion*, juin-août, pp.15-24.
- OKAMURO H. (2001):** « Risk sharing in the supplier relationship: new evidence from the Japanese automotive industry », *Journal of Economic Behavior & Organisation*, Vol.45, pp.361-381.
- OLIVER C. (1990):** « Determinants of inter Organisational Relationships: Integration and Future Directions », *Academy of Management Review*, Vol.15, n°2, pp.241-265.
- ORFILA-SINTES F. et MATTSON J. (2009):** « Innovation behavior in the hotel industry », *Omega*, n°37, pp.380-394.
- OZA V.N., HALL T., RAINER A. et GREY S., (2006):** « Trust in software outsourcing relationships: An empirical investigation of Indian software companies », *Information and Software Technology*, n°48, pp.345-354.
- PACKHAM G., THOMAS B., MILLER C. (2003):** « Partnering in the house building sector: a subcontractor’s view », *International Journal of Project Management*, vol.21, pp.327-332.
- PALMBERG C. (2006):** « The sources and success of innovations -Determinants of commercialisation and break-even times », *Technovation*, vol.26, pp.1253–1267.
- PARROD N., THIERRY C., FRAGIER H. et CAVAILLE J.B. (2007):** « Cooperative subcontracting relationship within a project supply chain: a simulation approach », *Simulation Modelling practice and theory*, n°15, pp.137-152.
- PERKS H. et EASTON G. (2000):** « Strategic Alliances: Partners as Customers », *Industrial Marketing Management*, vol.29, n°4, pp.327-338.

**PERRIN J., VILLEVAL M.C. et LECLER Y. (1997) :** « Conception de produits et coopération au Japon », *Revue Française de Gestion*, n°144, pp.83-93.

**POISSONNIER H. (2010) :** « Globalisation des achats et contrôle inter-organisationnel dans la filière THD française », *Revue Française de Gestion*, n°201, pp.121-139.

**POWELL W. (1987):** « Hybrid organizational arrangements: new forms or transitional development? », *California Management Review*, automne, pp.67-87.

**PRALAHAD C.K. et HAMEL G. (1990):** « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, pp.79-91.

**QUELIN B. (2007) :** « L'externalisation: de l'opérationnel au stratégique », *Revue française de gestion*, n°177, pp.113-128.

**QUELIN B. (2003) :** « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle », *Revue française de gestion*, n°143, pp.13-26.

**QUELIN B. et DUHAMEL F. (2003):** « Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy : Motives for outsourcing and the risks involved », *European Management Journal*, vol.21, n°5, octobre, pp.647-661.

**QUINN J.B. et HILMER F.G. (1994):** « Strategic Outsourcing », *Sloan Management Review*, Summer, pp.43-55.

**RAO S., AHMAD A., HORSMAN A. et KAPTEIN-RUSSEL P. (2001) :** « Importance de l'innovation pour la productivité », *Observateur International de la productivité*, n°2, pp.10-18.

**RASCALE N. et IRACHBAL S., (2001) :** « Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé », *Presses Universitaires de France, Le travail humain*, Vol.64, pp.97-118.

**RAYMOND L. et SAINT-PIERRE J. (2004):** « Customer dependency in manufacturing SMEs : implications for R&D and performance », *Journal Of Small Business and Enterprise Development*.

**RICHARDSON G.B. (1972):** « The Organization of industry », *The Economic Journal*, vol.82, pp.883-896.

**RING P.S. et VAN DE VEN A.H. (1994):** « Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships », *Academy of Management Review*, vol.19, n°1, pp.90-118.

**ROPER, S., (1999):** « Under reporting of R&D in small firms: the impact on international R&D comparisons », *Small Business Economics*, vol. 12, pp.131-135.

**ROPER S. (1997):** « Product Innovation and small business growth: a comparison of strategies of German, U.K, and Irish companies », *Small business Economics*, n°9, pp.523-537.

- ROSENBUSH N., BRINCKMANN J. et BAUSCH A. (2010):** « Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs », *Journal of Business Venturing*, pp.1-17.
- ROSS S. (1973):** « Economic Theory of Agency: The Principal's Problem », *American Economic Review*, Vol.63, pp.134-139.
- SAKO M. et HELPER S., (1998):** « Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States », *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.34, pp.387-417.
- SANCHEZ A.M. et PEREZ M.P. (2003):** « Cooperation and the ability to minimize the time and cost of new product development within the Spanish automotive supplier industry », *The Journal Of Product Innovation Management*, n°20, pp.57-69.
- SELNES F. et SALLIS J. (2003):** « Promoting Relationship Learning », *Journal of Marketing*, Vol. 67, juillet, pp.80–95.
- SEPPANEN R., BLOMQUIST K. et SUNDQVIST S. (2007):** « Measuring inter-organizational trust: A critical review of the empirical research in 1990-2003 », *Industrial Marketing Management*, 36, pp.249-265.
- SHAMDASANI P.M. et STETH J.M. (1995):** « An Experimental Approach to Investigate Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances », *European Journal of Marketing*, vol.29, n°4, pp.6-23.
- SIMON H. (1959):** « Theories of decision making in economic and behavioral science », *American Economic Review*, Vol.49, n°1, pp.253-283.
- SIMON H. (1937):** « Can Municipal Activities Be Measured? », *The Municipality*, vol.32, pp.281-982.
- SMIDA A. (2006) :** « Complexite de L'innovation Technologique », *Revista Facultad De Ciencias Economicas*, Vol.XIV, n°1, juin 2006, pp.12-22.
- SMITH J.B. (1998):** « Buyer –Seller Relationship Similarity, Relationship Management and Quality », *Psychology and Marketing*, Vol.15, n°1, pp.3-21.
- SMITH K.G., CARROLL S.J. et ASHFORD S.J. (1995):** « Intra and Inter-organisational Cooperation: Toward a Research Agenda », *Academy of Management journal*, Vol.38, n°1, pp.7-23.
- SONG M., PODOYNITSYNA K., VAN dER BIJ H., HALMAN I.M. (2008):** « Success factors in new ventures: A meta-analysis », *Journal of Product Innovation Management*, 25, pp.7-27.
- SPITHOVEN A., CLARYSSE B. et KNOCKAERT M. (2010):** « Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional industries », *Technovation*, vol.30, pp.130-141.

**STANKO A.M., BONNER J.M. et CALANTONE R.J. (2007):** « Building commitment in buyer-seller relationships : a tie strength perspective », *Industrial Marketing Management*, vol.36, pp.1094-1103.

**SUBRAMANI M.R. et VENKATRAMAN N. (2003):** « Safeguarding Investments in Asymmetric Interorganizational Relationships: Theory and Evidence », *Academy of Management Journal*, Vol.46, pp.46-62.

**TANGPONG C., HUNG K.T., YOUNG K.R. (2010):** « The interaction effect of relational norms and agent cooperativeness on opportunism in buyer-supplier relationships », *Journal of Operations Management*, vol.28, pp.398-414.

**TEECE D.J. (1992):** « Competition, cooperation, and innovation (Organizational arrangements for regimes of rapid progress) », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.18, pp.1-25.

**TEECE D.J. (1988):** « Capturing Value from Technological Innovation: Integration, Strategic Partnering, and Licensing Decisions », *Interfaces*, vol.18, n°3, May-June, pp.46-62.

**TETHER B.S. (2002):** « Who Cooperate For Innovation And Why: An Empirical Analysis », *Research Policy*, n°31, pp.947-967.

**TINEL B., PERRAUDIN C., THÈVENOT N., et VALENTIN J. (2008) :** « La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail », *Corps dominé corps en rupture*, pp.153-164.

**ULAGA W., EGERT A. et SCHULTZ F. (2006):** « Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis », *Industrial Marketing Management*, vol.35, pp.20-27.

**UZUNIDIS D., (2010),** « Innovation et proximité : Entreprises, Entrepreneurs et milieux innovateurs », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 241, p.13-42.

**VAN DIJK B., DEN HERTOOG R., MENKENVELD B. et THURIK R. (1997):** « Some new evidence on the determinants of large and small firm innovation », *Small business Economics*, n°9, pp.335-343.

**WEINSTEIN O. (2007) :** « Quelques controverses théoriques : l'entreprise dans la théorie économique », *Comprendre l'économie : cahiers français*, vol.1, n°345, pp.91-95.

**WERNERFELT B. (1984):** « A resource based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, n°5, pp.132-144.

**WICKHAM S. (1996) :** « Scénarios de contractions rentables », *Gestion 2000*, vol.12, n°2, pp.95-104.

**WILLIAMS M. (2001):** « In Whom We Trust : Group Membership As An Affective Context For Trust Development », *Academy of Management Review*, vol.26, n°3, pp.377-96.

- WILLIAMSON O.E. (2010):** « Transaction Cost Economics: The Natural Progression », *Journal of Retailing*, vol. 86, n°3, pp.215–226.
- WILLIAMSON O.E. (2010):** « Transaction cost Economics: The Origin », *Journal of Retailing*, Vol.86, n°3, pp.227–231.
- WILLIAMSON O.E. (2005):** « Transaction cost economics and business administration », *Scandinavian Journal Of Management*, Vol.21, pp.19–40.
- WILLIAMSON O.E. (1996):** « Transaction cost economics and the Carnegie connection », *Journal Of Economic Behavior & Organization*, vol.31, pp.149-155.
- WILLIAMSON O.E. (1993):** « Calculativeness, Trust and Economic Organization », *Journal of Law and Economics*, vol.36, april, pp.453-500.
- WILLIAMSON O.E. (1991):** « Comparative Economic Organization: the analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quaterly*, 1991, vol.36, pp.269-296.
- WILLIAMSON O.E. (1990):** « A Comparison of Alternative Approaches to Economic Organization », *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 146, pp.61-71.
- WILSON E. et VOLSKY R. (1998):** « Inter-organizational information system technology and buyer–seller relationships », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol.13, n°3, pp.215-234.
- WOO K.S. et ENNEW C.T. (2004):** « B to B relationship quality », *European Journal of Marketing*, vol.38, (9/10), pp.1252-1271.
- YAM R.C.M., LO W., TANG E.P.Y. et LAU A.K.W. (2010):** « Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries », *Research Policy*, pp.1-12.
- YANG Z., ZHOU C. et JIANG L. (2011):** « When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China », *Industrial Marketing Management*, vol. 40, pp.86-96.
- YUAN W., GUAN D., LEE Y.K., LEE S. et HUR S.J. (2010):** « Improved trust-aware recommender system using small-worldness of trust networks », *Knowledge-Based Systems*, vol.23, pp.232-238.
- YUN M. (1999):** « Subcontracting relations in the Korean automotive industry: risk sharing and technological capability », *International Journal of Industrial Organization*, 17, pp.81-108.
- ZAHRA S.A et DAS S.R. (1993):** « Building competitive advantage on manufacturing resources », *Long Range Planning*, n°2, pp.90-104.



### **III. AUTRES SOURCES :**

**API Agence de promotion Industrielle (2010) :** « Secteur : Industrie textile habillement », API news, n°2.

**AUDET D. (2004) :** « Ajustement structurel dans les industries du textile et du vêtement dans l'environnement commercial de l'après ATV », document de travail n°4 de l'OCDE sur les politiques commerciales, 13 septembre 2004.

**BAUM J., COWAN R. et JONARD N. (2009) :** « Network-independent partner selection and the evolution of innovation networks », Working paper of United Nations.

**BENAMOR H. (2006) :** *Confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle dans la relation client entreprise de services*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paris XIII, Paris-Nord, Villetaneuse.

**BEN HAMMOUDA H., BOU NEMRA BEN SOLTANE K., OULMANE N., KARINGI S. et SADNI-JALLAB (2005) :** « Comment sauver le textile Magrébin ? », Séminaire UMA :CEA, Nations Unies Commission Economique pour l'Afrique, pp.1-49, Tunis 14-15 février 2005.

**BCT Banque Centrale de Tunisie (2010) :** « Bonne forme du textile habillement en Tunisie », documents de la banque centrale de Tunisie BCT.

**BLANCHOT F. (1998) :** « Les accords inter firmes et concepts associés : Une grille de lecture en terme d'interprétation organisationnelle ».

**BOZZO C. (2000) :** *Modélisation du comportement d'achat en milieu industriel : fidélité, rétention, Inertie*, thèse en sciences de gestion, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille, Institut d'Administration des Entreprises.

**BRESSON F., CHAFFAI M., DULBECCO P., et PLANE P. (2008) :** « Coopération industrielle et développement territorial : le textile habillement à Sfax », étude dans les activités du CNRS et d'une action de recherche en réseau au titre de l'AUF, pp.37-60.

**CANNON J.P. (1992) :** *A taxonomy of buyer-supplier relationships in business markets*, Thèse en sciences de gestion, University Of North Carolina, Chapel Hill.

**CEDITH (2011) :** « La lettre mensuelle du cercle euro-méditerranéen des dirigeants textiles habillements CEDITH », n°13, avril 2011.

**C.E.D.I.T.H. (2011) :** « La lettre mensuelle du Cercle Euro-méditerranéen des Dirigeants Textile-Habillement CEDITH », n°10, janvier 2011.

**C.E.D.I.T.H. (2009) :** La lettre mensuelle du Cercle Euro-méditerranéen des Dirigeants Textile-Habillement CEDITH dédiée à la Méditerranée et à l'Océan indien », n°33, octobre 2009.

**CETTEX Centre Technique du textile (2010) :** Le textile tunisien rebondit-il en 2010 suite à la reprise de décembre, Tunisie, décembre.

**CETTEX centre de textile technique (2010) :** « Analyse mensuelle de la conjoncture textile habillement », la lettre économique, juillet.

**CETTEX Centre Technique du textile (2008) :** « Notes de positionnement stratégique : la filière des étiquettes », Tunisie.

**CETTEX Centre Technique du textile (2007) :** « Commerce extérieur du textile-habillement tunisien 2007 : les statistiques du commerce extérieur du secteur textile habillement pour l'année 2007 », Tunis.

**CETTEX Centre Technique du textile (1999) :** « Les entreprises de textile off-shore en Tunisie », Tunis

**CEPEX Centre de promotion des exportations (2009) :** Le secteur textile habillement en Tunisie Evolution des exportations en mars 2009, Tunis.

**CEPEX Centre de promotion des exportations (2006) :** « Textile habillement : le dilemme de l'ambition », TEXMED.

**CHAPONNIERE J.R. (2003) :** « Les enjeux du textile et de l'après textile pour les PSM », Conférence FEMISE, Marseille, décembre.

**CRAWFORD J.A. et FIORENTINO R.V, (2005):** « The Changing Landscape of Regional Trade Agreements », Discussion Paper n°8, World Trade Organization.

**CST Conseil de la science et de la technologie (2003) :** « L'innovation dans les services : pour une stratégie de l'immatériel », Avis du conseil de la science et de la technologie, QUEBEC.

**D'AMOUR S., POULIN D. et ALLAERT F. (1999) :** « Les Relations Donneurs d'Ordres Sous-Traitants dans l'Industrie Aérospatiale au Québec : Une Etude Exploratoire », Conférence sur l'Innovation des Systèmes de la Recherche en Réseaux.

**DEBENEDETTI A. (2006) :** *L'attachement au lieu de consommation*, Thèse de doctorat en Science de Gestion, Université Paris Dauphine, Paris.

**DHIAF M.M. (2007) :** *Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile habillement*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole Nationale des Arts et Métiers, 10 juillet 2007.

**DONADA C. et GARRETTE B. (1996) :** « Quelles stratégies pour les fournisseurs partenaires ? », 5<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, mai.

**DRISS S. (2008) :** « L'attractivité des Investissements Directs Etrangers dans le secteur textile habillement en Tunisie », XIV<sup>ème</sup> Colloque de l'association de sciences régionale de langue française (ASRDLF)- territoire et action publique territoriale : nouvelles ressources pour le développement régional, Université du Québec à Rimouski le 25, 26 et 27 Aout 2008.

**DUMOULIN R., De LA VILLARMOIS O. et TONDEUR H. (2000) :** «Centre de services partagés versus externalisation : solution alternative ou situation intermédiaire le cas de la fonction comptable et financière ».

**EI OUALIDI N., VAESKEN P. (2000) :** « L'entreprises et son territoire dans le cadre d'un système productif localisé : le cas de la cité de l'initiative », Colloque CIFPME, Lille.

**ERNEZ B. (2009) :** *La valeur de la relation et ses changements dans la relation de fidélité entre fournisseur et client industriel*, Thèse en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, décembre.

**EUROMED (2005) :** « Le Textile Habillement en Méditerranée : état des lieux et enjeux », Missions Economiques, fiches de synthèse, le 10 mai 2005.

**FERGUENE A. et BEN HAMIDA E. (1998) :** « Implantations productives étrangères et développement au Maghreb : le cas des entreprises off-shore en Tunisie », Communication présentée au colloque Europe-méditerranée : vers quel développement ?, Ile de Bendor, France.

**FIMBEL E. et FOLTZER (2006) :** « Le pilotage de la relation client-prestataire dans une opération d'externalisation : état et perspectives », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, Genève, du 13 au 16 Juin 2006.

**(FIPA) Business Mobility International (2004) :** « Textile et habillement Les avantages compétitifs de la Tunisie comme site d'investissement. Etudes de cas : Vêtements professionnels, Chemises pour hommes, Pantalons hommes de ville, Polos, Vêtements de protection », Business Mobility International, rapport réalisé avec l'assistance financière de la Commission de Communautés européennes (CCE).

**FRANCOIS J.F. et SPINANGER D. (2002):** « Greater China's accession to the WTO: Implications for international trade/production and for Hong Kong, China », Paper presented at the Fifth Annual Conference on Global Economic Analysis, Taipei, Taiwan Province of China.

**GEINDRE (2002):** « A comparative analysis of unions in two experiences in industrial clusters : the frame and glasses industry of Morez », France and the footwear industry in Franca, Brazil, Conf. Balas. – Tampa, USA, 20-23 mars.

**GELLATLY G. et PETERS V. (1999) :** « Comprendre le processus d'innovation : l'innovation dans les industries de services dynamiques », Direction des études analytiques, Documents de recherche, Statistique Canada, n°127.

**GHERZI (2004) :** « Mise à jour de l'étude stratégique du secteur textile-habillement », Rapport de synthèse, Mars.

**GRAND L. et LEYRONAS C. (1998) :** « Pour une approche renouvelée de la sous-traitance en réseau : de la dépendance à la dépendance croisée ».

**HARDY C. et PHILLIPS N. (1995):** « Overcoming illusions of Trust : Toward a communicative theory of trust and power », *Research Working Paper*, Montréal, McGill University.

**IFM Institut Français de la Mode (2004):** « Study on the implications of the 2005 trade liberalization in the textile and clothing sector », study commissioned by the Commission of the European Communities, Consolidated Report.

**INGGS M., (2005):** « SA delays reaction as China gets weaving », Business Report, 19 janvier 2005.

**LAIGLE L. (1996) :** *La coopération inter-firmes : Approches théoriques et application au cas des relations constructeurs-fournisseurs dans l'industrie automobile*, thèse de doctorat en sciences économique, Paris XIII.

**LAMY P. (2004) :** « Déclaration d'ouverture à la Conférence Euro Méditerranéenne sur l'avenir de l'industrie textile et de l'habillement », Tunis, 28 septembre 2004.

**LEFEBVRE E. et LEFEBVRE L.A. (1997):** « Global Strategic Benchmarking, Critical Capabilities and Performance of Aerospace Subcontractors », CIRANO, Série Scientifique, 97s-10.

**Le Monde économique (2004) :** « Textile: La Chine et l'Inde raflent la mise », 17 Décembre 2004.

**LORINO P. (2001) :** « Le Balanced Scorecard Revisité : Dynamique Stratégique et Pilotage de Performance : Exemple d'une Entreprise Energétique », Actes du congrès de l'AFC, Metz, France.

**MAHBOULI A. (2007) :** « L'adhésion de la Tunisie à l'OMC ».

**MINISTERE DE L'INDUSTRIE DE L'ENERGIE ET DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (2009) :** « Stratégie industrielle nationale à horizon 2016 », note de synthèse commandée par le Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des PME.

**MORRIS M. et BARNES J., (2008):** « Globalisation, the Changed Global Dynamics of The clothing and Textile Value Chains and The Impact on Sub-Saharan Africa », Research and Statistic Branch, working paper of United Nation, Industrial Development Organisation UNIDO, octobre.

**NORDAS H.K. (2004):** « The Global Textile and Clothing Industry Post the Agreement on Textiles and Clothing », Discussion Paper, World Trade Organisation, Geneva, Switzerland.

**NUNES P. (1994) :** « Organisations en réseau et formes de PME », Communication présentée au Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lyon, 9 et 11 mai.

**OECD (1997) :** *The measurement of scientific and technological activities*, Guide de la collecte et l'interprétation des informations liées à l'innovation technologique, Oslo manual, Paris, OECD.

**OCDE (1994) :** *Méthode type proposée pour les enquêtes sur la recherche et le développement expérimental*, Manuel de Fraschetti, Série : Mesure des activités scientifiques et techniques, Paris.

**PARAT E. (1998)** : La filière Textile-Habillement-Distribution, La documentation Française, Dossier n°15, CEE, Paris.

**PELTRAULT-DHONT E. et PFISTER E. (2007)** : « R&D cooperation versus R&D subcontracting : empirical evidence from French survey data », Bureau d'économie théorique et appliquée (BETA), Document de Travail n°17, Mai.

**PERRAUDIN, C., THEVENOT, N., et VALENTIN, J. (2006)** : « Sous-traiter ou embaucher ? Une analyse empirique des comportements de substitution des entreprises de l'industrie en France entre 1984 et 2003 », Document de travail CEE, n° 78, Décembre.

**PRESSE REALITE (2005)** : « Vers un partenariat fondé sur la création de collections complètes », Atelier présidé par M. Hédi Djilani, président de l'UTICA, animé par M. Jean-François Limantour et M. Afif Chelbi, ministre de l'Industrie, de l'Energie et des P.M.E, et ancien directeur général du CETTEX, 14 décembre.

**REJEB N. et GHORBEL A. (2004)** : « L'impact de la nouvelle relation de sous-traitance sur la performance des sous-traitants : application au cas des industries mécaniques et électriques en Tunisie », 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS Normandie, Vallée de Seine, 2, 3, 4 juin.

**ROGERS M. (1998)**: « The definition and measurement of innovation », Melbourne Institute Working Paper, n°10, University of Melbourne.

**ROMON F. (2005)** : *Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systémique*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, école centrale des arts et manufactures de Paris.

**ROUETTE F. (1999)** : « Le contrat de partenariat : là où les parallèles se rencontrent », colloque de l'Institut de formation en gestion du transport et de la logistique, Montréal, 18 novembre.

**ROY J. et BIGRAS Y., (2000)** : « Le partenariat un élément clé de la chaîne logistique », Les troisièmes rencontres de la recherche en logistique RIRL. Trois Rivières, Mai.

**SAINT-PIERRE J. et MATHIEU C. (2004)** : « Innovation de produits et performance : une étude exploratoire de la situation des PME canadiennes » Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27, 28 et 29 Octobre.

**SESSI (2009)** : « Secteur : industrie textile habillement », service des statistiques industrielles SESSI.

**SHEARMUR R. et POLESE M. (2003)** : « Revue de la littérature : Économies d'agglomération et liens inter-entreprises dans un cadre métropolitain : la cas de Québec », INRS-UCS et Institut Canadien de Recherche sur le Développement Régional, Montréal et Moncton, Septembre.

**TEXMED (2010)** : « TEXMED 2010, la vitrine de l'excellence de la filière textile tunisienne », 11<sup>ème</sup> édition du salon Euro-méditerranéen de l'habillement, 16-17 et 18 juin 2010 au parc des exposants EIKRAM.

**TREGAN J.M. (2006) :** *Stratégie concurrentielle du donneur d'ordres et mode de relation avec ses sous-traitants, les petites entreprises marseillaises de l'habillement*, Thèse de doctorat en science de gestion, Université de la Méditerranée-Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, 22 septembre 2006.

**(UNIDO) UNITED NATIONS (2005):** « TNCs and the Removal of Textiles and Clothing Quotas », United Nations Conférence On Trade And Development, New York and Geneva.

**WARNIER V et LECOQC X. (2003) :** « La mode comme processus de coordination dans un secteur : le cas du prêt à porter », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, pp.1-26, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003.

**WORLD TRADE ORGANIZATION (2010) :** « Mémoire du président de la banque internationale pour la reconstruction et le développement », document du groupe de la banque mondiale, Rapport No. 50223 –TUN.

**ZOUAOUI M., SMIDA A, KHIARI S. et KHELIL N. (2009) :** « Conceptions de la performance de la Jeune Entreprise Innovante au travers des perceptions de leurs dirigeants. Approche exploratoire basée sur l'étude de la cartographie cognitive », Communication : Entreprendre et innover dans une économie de la connaissance, 6ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sophia Antipolis, pp.1- 27, le 19-20-21 novembre.

# **ANNEXES**

### ANNEXE N°1: Agreement on Textiles and Clothing (synthèse publiée par l'OMC)

The object of this negotiation has been to secure the eventual integration of the textiles and clothing sector - where much of the trade is currently subject to bilateral quotas negotiated under the Multifibre Arrangement (MFA) - into the GATT on the basis of strengthened GATT rules and disciplines.

Integration of the sector into the GATT would take place as follows: first, on 1 January 1995; each party would integrate into the GATT products from the specific list in the Agreement which accounted for not less than 16 per cent of its total volume of imports in 1990. Integration means that trade in these products will be governed by the general rules of GATT.

At the beginning of Phase 2, on 1 January 1998, products which accounted for not less than 17 per cent of 1990 imports would be integrated. On 1 January 2002, products which accounted for not less than 18 per cent of 1990 imports would be integrated. All remaining products would be integrated at the end of the transition period on 1 January 2005. At each of the first three stages, products should be chosen from each of the following categories: tops and yarns, fabrics, made-up textile products, and clothing.

All MFA restrictions in place on 31 December 1994 would be carried over into the new agreement and maintained until such time as the restrictions are removed or the products integrated into GATT. For products remaining under restraint, at whatever stage, the agreement lays down a formula for increasing the existing growth rates. Thus, during Stage 1, and for each restriction previously under MFA bilateral agreements in force for 1994, annual growth should be not less than 16 per cent higher than the growth rate established for the previous MFA restriction. For Stage 2 (1998 to 2001 inclusive), annual growth rates should be 25 per cent higher than the Stage 1 rates. For Stage 3 (2002 to 2004 inclusive), annual growth rates should be 27 per cent higher than the Stage 2 rates.

While the agreement focuses largely on the phasing-out of MFA restrictions, it also recognizes that some members maintain non-MFA restrictions not justified under a GATT provision. These would also be brought into conformity with GATT within one year of the entry into force of the Agreement or phased out progressively during a period not exceeding the duration of the Agreement (that is, by 2005).

It also contains a specific transitional safeguard mechanism which could be applied to products not yet integrated into the GATT at any stage. Action under the safeguard mechanism could be taken against individual exporting countries if it were demonstrated by the importing country that overall imports of a product were entering the country in such increased quantities as to cause serious damage - or to threaten it - to the relevant domestic industry, and that there was a sharp and substantial increase of imports from the individual country concerned. Action under the safeguard mechanism could be taken either by mutual agreement, following consultations, or unilaterally but subject to review by the textiles Monitoring Body. If taken, the level of restraints should be fixed at a level not lower than the actual level of exports or imports from the country concerned during the twelve-month period ending two months before the month in which a request for consultation was made. Safeguard restraints could remain in place for up to three years without extension or until the product is removed from the scope of the agreement (that is, integrated into the GATT), whichever comes first.

The agreement includes provisions to cope with possible circumvention of commitments through transshipment, re-routing, false declaration concerning country or place of origin and falsification of official documents.

The agreement also stipulates that, as part of the integration process, all members shall take such actions in the area of textiles and clothing as may be necessary to abide by GATT rules and disciplines so as to improve market access, ensure the application of policies relating to fair and equitable trading conditions, and avoid discrimination against imports when taking measures for general trade policy reasons.

In the context of a major review of the operation of the agreement to be conducted by the Council for Trade in Goods before the end of each stage of the integration process, the Council for Trade in Goods shall by consensus take such decisions as it deems appropriate to ensure that the balance of rights and obligations in this agreement is not upset.

Moreover, the Dispute Settlement Body may authorise adjustments to the annual growth of quotas for the stage subsequent to the review with respect to Members it has found not to be complying with their obligations under this agreement.

A Textiles Monitoring Body (TMB) oversees the implementation of commitments and to prepare reports for the major reviews mentioned above. The agreement also has provisions for special treatment to certain categories of countries - for example, those which have not been MFA members since 1986, new entrants, small suppliers, and least-developed countries.

Source : WTO



## ANNEXE N°2 : Les géants de la distribution de vêtements en 2003

-Le leader mondial américain " **GAP** ", créé en 1975, réalise un chiffre d'affaires de 15,3 milliards de dollars avec 4.127 magasins dans le monde dont 3.400 aux USA.

-Le n°1 européen et n°2 mondial, le Suédois " **Hennes & Mauritz** " à l'enseigne " **H&M** " exploite 945 magasins dans 17 pays. Son chiffre d'affaires au niveau mondial est de plus de 6 milliards d'euros.

-Le n°2 européen, le Néerlandais « **C&A** » réalise un chiffre d'affaires de 4,73 milliards d'euros dans 13 pays.

-Le n°3 européen, l'Espagnol « **INDITEX** » qui exploite des magasins à l'enseigne **ZARA** et **MASSIMO DUTTI**, réalise un chiffre d'affaires de 4 milliards d'euros dans 44 pays.

-Le n°3 Espagnol « **CORTEFIEL** » avec 7 enseignes dont **SPRINGFIELD** et **WOMEN'S SECRET**, réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 700 millions d'euros avec plus de 750 magasins.

-Un autre espagnol dynamique avec l'enseigne « **MANGO** » vend du prêt-à-porter féminin avec beaucoup d'accessoires. Il exploite la majorité de ses magasins en franchise et certains magasins en propre dans des grandes villes. MANGO a réalisé un chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'euros en 2003 avec plus de 70 % à l'international.

-CORTEFIEL et MANGO, plus petits qu'INDITEX, se sont largement inspirés de la stratégie de ZARA pour assurer leur succès. 30 % des produits vendus sont fabriqués par le groupe.

*Source : Chambre de Commerce du Luxembourg, 2006, Etude de marché*

**ANNEXE N°3 : Les Principales marques fabriquées en Tunisie**

**Absorba / Adidas / Arena / Armand Thierry /Balmain / Baleno/ Barbara /Benetton /Cacharel / Catimini / Berger / Big Star / Bouche à Oreille / Buffalo / Complices / D.line / Baby Club / Décamps / Diesel / DMC / Dodge / For You / F.Olivier / Casagrande / Gossard / G.Laroche / Hawai / Huit / Hugo Boss / Kiabi / Camaieu / Kikers / Kikoday / Kimade / Kookai / La Calèche / La Redoute / Celio / La Roue de Style / Lacoste / Le Jaby / Lee / Lee Cooper / Levi's / Chipie / Liberto / Lise Charmel / Manoukian / Mark & Spencer / Mot de passe / Naf Naf / Coats / Sartel / Next / Niky / Ober / Old River / Original / Palomino / Chevignon / Paraph / Passionatta / Pastunette / Petit Bateau / Petit Boy / Phildar / Chantelle / Pierre Cardin / Pierre Jourdan / Playtex / Point chaud / Promod / P'tit Chou / Creeks / Quelle / René Lézard / Rétorique / Rifle / Rocky / Rodier / Daniel Hechter / Scaeffler / Sergi Tacchini / Serge Nancel / Simone Pérèle / Ted Lapidus / Tendre Passion / Darsel / Un amour d'absorba / Valentino / Van Lack / Veste Bene Vestra / Vialli / DDP / Weil / Wrangler / Young / Yves Saint Laurent / Dockers El Corte / Ingles / ETAM / Façonnable / Fila / GAP / GARDEUR / G-STAR / H&M / Hanas / HOM / Klopman / Lee / Lovable / Lucchini / Moden / Morgan / Mustang / Newman / Morzotto / O'neil / Oxbrow / Paul & Shark / Quick Silver / Ralph Lauren / Reebok / Triumph / Zannier / Zara / 3 pommes / 3 Suisses / Petit Bateau / Russel / Timberland / Principales.**

*Source : (CEPEX, 2009)*

**ANNEXE N°4 : Classement des pays à plus forte dépendance vis-à-vis de  
l'industrie textile et de l'industrie habillement selon la part dans les  
exportations mondiale de marchandise**

Classement des pays à plus forte dépendance vis-à-vis de l'industrie textile		Classement des pays à plus forte dépendance vis-à-vis de l'industrie habillement	
pays	Part dans les exportations mondiales de marchandises (%)	pays	Part dans les exportations mondiales de marchandises (%)
<b>MONDE</b>	<b>3,2</b>	<b>MONDE</b>	<b>3,2</b>
1- Pakistan	47,5	1. Cambodge	84,3
2- Népal	16,4	2. Haiti	82,2
3- Chine Macao SAR	11,7	3. Iles du Mariana du Nord	76,4
4- Turquie	11,1	4. Bengladesh	75,9
5- Inde	10,9	5. Chine Macao SAR	71,0
6- Bengladesh	7,3	6. Lesotho	65,3
7- Taiwan (province de Chine)	6,2	7. Mauritius	52,9
8- Chine	6,2	8. Sri Lanka	51,7
9- Hong Kong (Chine)	5,7	9. Cape vert	49,7
10- Corée	5,6	10. Laos	41,6
11- Latvie	5,4	11. République Dominicaine	41,5
12- Indonésie	4,8	12. Tokelau	40,5
13- Egypte	4,5	<b>13. Tunisie</b>	<b>37,0</b>
14- Belarus	4,5	14. Népal	34,6
15- Lituanie	4,0	15. Albanie	34,3
16- Estonie	3,9	16. Maroc	32,4
17- Sri Lanka	3,3	17. Maldives	32,0
<b>18- Tunisie</b>	<b>3,7</b>	18. Madagascar	31,1
19- République Chèque	3,5	19. Macédoine	30,0
20- Bulgarie	3,4	20. Fiji	26,8

*Source : UNCTAD cité dans Nations Unies (2005, p.4-5) : le tableau se base sur un classement selon la part totale des exportations du pays en textile ou habillement dans les exportations mondiales de marchandises en 2003*



	Pas du tout d'accord						Tout à fait d'accord							
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Nous consacrons beaucoup de temps et d'effort dans la négociation du contrat dans le but de créer les contrats les plus complets possibles	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Les contrats sont complets c'est-à-dire qu'aucune modification imprévue n'apparaît au cours du travail	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Nous avons eu quelques conflits avec ce client	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Nous détenons des informations liées à notre activité avec ce client que nous pouvons lui cacher pour bénéficier de certains avantages	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
En cas de conflit le système de garantie appliqué nous protège aussi bien qu'il protège notre client	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ce client nous a aidés dans le financement de nos machines et équipements techniques	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Nous utilisons des machines ou équipements techniques qui étaient utilisées dans l'entreprise du client	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Les commandes de ce client sont régulières	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Les employés de notre entreprise sont polyvalents	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Nous participons dans le design, la création et la conception des modèles de produits fabriqués pour ce client	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Notre activité est complémentaire avec celle du client	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Notre client est notre supérieur hiérarchique	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Le contrat est renégocié à chaque nouvelle commande	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Nous sommes très contrôlés par ce client	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Ce client nous demande d'utiliser de nouvelles technologies dans notre système de production	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ce client influence notre choix des employés de production	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ce client influence la formation de nos employés	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ce client influence le financement de notre activité de production	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Les exigences de ce client sont prévisibles	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Les exigences de ce client sont très variables	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Le changement des exigences de ce client nous poussent à réaliser des changements très importants	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Il nous faut du temps pour s'adapter à ces nouvelles exigences	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Les problèmes rencontrés au cours du travail sont traités en collaboration avec le client	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Nous nous sommes engagés pour apporter des améliorations bénéfiques pour tout le projet et non seulement pour notre entreprise.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
La responsabilité de s'assurer que la relation marche pour toutes les parties est partagée	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord		
Les deux parties sont prêtes à déclarer des informations spécifiques si cela peut aider l'autre partie dans la réalisation de son travail	1	2	3	4	5	6	7
Les deux parties se tiennent régulièrement informé pour tout événement ou changement qui pourrait les affecter	1	2	3	4	5	6	7
Les informations sont échangées régulièrement	1	2	3	4	5	6	7
Chaque partie est obligée de révéler des informations spécifiques susceptibles d'aider l'autre partie	1	2	3	4	5	6	7

Les conflits sont discutés avec beaucoup de tolérance et ouverture d'esprit	1	2	3	4	5	6	7
Les conflits sont gérés en suivant des procédures formelles fixées par le contrat	1	2	3	4	5	6	7
Nous avons nos propres procédures formelles pour résoudre les conflits	1	2	3	4	5	6	7
Nous avons souvent besoin de l'intervention d'une tierce partie pour résoudre les conflits	1	2	3	4	5	6	7

Ce client nous offre des incitations spécifiques quand on est hésitant à coopérer avec lui	1	2	3	4	5	6	7
Nous utilisons nos compétences spécifiques pour faire accepter au client nos recommandations	1	2	3	4	5	6	7
Ce client cache des informations critique concernant la relation pour mieux nous contrôler	1	2	3	4	5	6	7

Nous nous attendons à ce que notre relation avec ce client continue pour encore très longtemps.	1	2	3	4	5	6	7
Nous nous attendons à ce que notre relation avec ce client se renforce avec le temps.	1	2	3	4	5	6	7
Nous avons l'intention de faire des investissements dans le but de développer notre travail avec ce client.	1	2	3	4	5	6	7

Il serait difficile de remplacer les ventes et les profits générés par ce client.	1	2	3	4	5	6	7
Ce client bénéficie d'un traitement de faveur par rapport aux autres clients	1	2	3	4	5	6	7
Les investissements que nous avons réalisé pour ce client font qu'il soit coûteux de ne plus travailler avec lui	1	2	3	4	5	6	7
Il serait désastreux pour notre entreprise d'arrêter de travailler avec ce client	1	2	3	4	5	6	7
Nous pouvons facilement remplacer ce client	1	2	3	4	5	6	7

Nous avons développé avec ce client un code d'éthique très complet	1	2	3	4	5	6	7
Nous sommes reconnus comme une entreprise de confiance	1	2	3	4	5	6	7
L'équité est une partie intégrante du processus de travail avec ce client	1	2	3	4	5	6	7
Ce client a mis en place des procédures confidentielles pour détecter l'opportunisme	1	2	3	4	5	6	7

	Pas du tout d'accord							Tout à fait d'accord						
Nous sentons que nous sommes nos propres donneurs d'ordres pour la plupart des produits commandés	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Nous pouvons prendre des décisions concernant le produit ou le service en question sans demander l'avis du client	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Le client nous confie tout le processus de fabrication	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Nous sommes autorisés à faire le travail à notre manière au cours du processus de production	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Nous établissons nos propres règles au cours du processus de production	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

***MERCI DE VOTRE COLLABORATION***

## ANNEXE N°6 : Définitions des variables

- **L'innovation** se définit comme l'adoption d'une idée ou d'un comportement nouveau par rapport à l'entreprise (JIMENEZ D.J., 2011, p.408)<sup>771</sup>.

- **L'innovation « partagée » ou innovation « ouverte »** : Ce terme définit le processus par lequel une entreprise est capable de faire appel à des idées et expertise en dehors de ses propres murs (HUIZINGH E.K.R.E. et al., 2011, p.2)<sup>772</sup> ; (CHIARONI D., 2011, p.34)<sup>773</sup>. Il s'agit de considérer l'innovation en tant que système d'activités, d'individus, d'entreprises et de fonctions interconnectés (EDQUIST C ; et al., 1999, p.65)<sup>774</sup>

- **L'innovation dans les services** : couvre les nouveaux services, les nouvelles manières de les produire ou de les distribuer ainsi que les améliorations significatives des services ou de leurs modes de production ou de distribution. Une innovation a été accomplie si elle a été introduite sur le marché ou utilisée pour produire un service. (EUROSTAT cité dans : CST, 2003, p.37)<sup>775</sup>

- **L'innovation dans le service de sous-traitance** : se définit, selon notre recherche, comme un ensemble d'efforts réalisés dans le but d'améliorer la performance organisationnelle et pour apporter une valeur au service sous-traité. Il s'agit d'un processus complet qui prend en compte aussi bien le résultat à atteindre par l'entreprise que les moyens mis en place pour atteindre ce résultat.

- **La sous-traitance**: se définit, selon notre recherche, comme une relation typique entre un principal donneur d'ordres qui confie à un agent sous-traitant la réalisation d'activités de production en contre partie d'une rente monétaire.

Cette définition intègre également la notion de « cahier des charges » – définition de l'avis n° 7 du Conseil économique du 21 mars 1973 – ou de « spécifications techniques » – définition du fascicule de documentation X50-300 publié par l'Afnor en novembre 1987.

**Le cahier des charges** permet de définir les spécifications de base du produit ou d'un service à réaliser, mais il peut décrire également les modalités d'exécution, les objectifs à

<sup>771</sup> JIMENEZ D.J. et SANZ-VALLE R. (2011): « Innovation, organizational learning, and performance », *Journal of Business Research*, Vol.64, pp.408-417.

<sup>772</sup> HUIZINGH E.K.R.E. (2011): « Open innovation: State of the art and future perspectives », *Technovation*, vol.31, pp.2-9.

<sup>773</sup> CHIARONI D., CHIESA V. et FRATTINI F. (2011): « The Open Innovation Journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm », *Technovation*, vol.31, pp.34-41.

<sup>774</sup> EDQUIST C. et HOMMEN L. (1999): « Systems of innovation: theory and policy for the demand side », *Technology in Society*, vol.21, pp.63-79.

<sup>775</sup> CST Conseil de la science et de la technologie (2003) : « L'innovation dans les services : pour une stratégie de l'immatériel », Avis du conseil de la science et de la technologie, QUEBEC.



atteindre et vise ainsi à bien cadrer une mission. Il est possible qu'un contrat de sous-traitance soit signé sans établir de cahier des charges, ou qu'un cahier des charges soit établi sans contrat de sous-traitance. Cependant, de par sa nature et son contenu, le contrat de sous-traitance consacre la subordination technique du sous-traitant au donneur d'ordres en le soumettant à des obligations plus contraignantes que s'il était un simple fournisseur. Le preneur d'ordres doit réunir l'ensemble des moyens nécessaires à l'obtention du résultat qui lui est assigné en respectant strictement les spécifications qui lui sont imposées, et c'est également le cas d'un cahier des charges (DUHAUTOIS R. et PERRAUDIN C., 2010, p.107)<sup>776</sup>.

**La dépendance non partagée ou unilatérale :** se définit comme le besoin de maintenir la relation pour atteindre les objectifs souhaités (FRAZIER C.G., 1983, p.159)<sup>777</sup>.

**La coopération :** se définit comme des mécanismes élaborés socialement pour l'action collective, qui sont continuellement façonnés et restructurés par des actions et des interprétations symboliques des parties qui y sont engagées (RING P.S. et VAN DE VEN A.H., 1994, p.92)<sup>778</sup>.

**Le partenariat :** on parle de partenariat lorsqu'un client et un prestataire acceptent de partager des risques et des responsabilités pour concevoir et réaliser une fonction ou un sous-ensemble d'un produit complexe, en coordonnant leurs compétences et leurs ressources. C'est une véritable collaboration stratégique qui repose sur le partage, la confiance et la dépendance mutuelle. Les partenaires coopèrent pour augmenter leurs gains et accroître leurs avantages concurrentiels (DONADA C. et GARRETTE B., 1996, p.5)<sup>779</sup>.

**Le concept de « facteurs de relativité » :** ce concept a été introduit par notre recherche pour désigner les facteurs susceptibles de créer un risque relationnel ou organisationnel au donneur d'ordres et dont le sous-traitant pourrait profiter de façon asymétrique pour augmenter sa rente informationnelle. Il s'agit de la renégociation contractuelle, l'incomplétude du contrat, la rationalité limitée du donneur d'ordres, l'opportunisme ex ante et ex post du sous-traitant, la création d'actifs spécifiques et les apprentissages relationnels et organisationnels réalisés par le sous-traitant dans le cadre des relations de contrôle ou coopérative.

---

<sup>776</sup> DUHAUTOIS R. et PERRAUDIN C., (2010) : « la nature des liens inter entreprises dans les relations de sous-traitance : Une analyse empirique du cas de la France », *Réseaux*, n°162, pp.102-127.

<sup>777</sup> FRAZIER G.C. (1983), « On the Measurement of Inter firm Power in Channel of Distribution », *Journal Of Marketing Research*, Vol.20, mai, pp.158-166.

<sup>778</sup> RING P.S. et VAN DE VEN A.H. (1994): « Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships », *Academy of Management Review*, vol.19, n°1, pp.90-118.

<sup>779</sup> DONADA C. et GARRETTE B. (1996) : « Quelles stratégies pour les fournisseurs partenaires ? », 5e Conférence internationale de management stratégique, Lille, mai 1996.

**Confiance :** La confiance est la volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa confiance, indépendamment de la capacité de cette dernière à surveiller ou contrôler l'autre partie. (Mayer, Davis et Schoorman, 1995, p.712)<sup>780</sup>.

**Contrôle :** Le contrôle se définit comme toute influence créatrice d'ordres (CHIAPELLO E., 1996, p.52)<sup>781</sup>. Il s'agit des actions qui consistent à vérifier que les obligations qui ont été contractées ou exigences, en ce qui concerne les délais et surtout les exigences de qualité du produit sous-traité se réaliseront effectivement.

**Engagement :** se définit comme l'accord implicite ou explicite de développement d'une continuité relationnelle entre les parties de l'échange. Il traduit l'intention de développer et maintenir la relation dans le futur (DUFFY R.S., 2008, p.233)<sup>782</sup>.

---

<sup>780</sup> MAYER R.C., DAVIS J.H. et SCHOORMAN F.D. (1995): « An Integrative Model of organisational trust », *Academy of Management Review*, Vol.29, pp.285-292.

<sup>781</sup> CHIAPELLO E. (1996): « Les typologies des modes de contrôle de leurs facteurs de contingences : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol. 2, n°2, pp.51-74.

<sup>782</sup> DUFFY R.S. (2008): « Toward a better understanding of partnership attributes: An exploratory analysis of relationship type classification », *Industrial Marketing Management*, vol.37, pp.228-244.

**ANNEXE N°7 : Caractéristiques des entreprises répondantes au questionnaire final : (raison sociale, date d'entrée en production, chiffre d'affaires, exportations et régime d'exportation) :**

**1. FILATURE**

	Raison sociale	Date d'entrée en production	Chiffre d'affaires	Exportation en DT	Effectif total	Régime
<b>1</b>	<b>FILATURE DE LIN (FLIN)</b>	01/07/1993			320	TE
<b>2</b>	<b>STE SYNTEFIL</b>	1994	960 000	35 000	10	<b>NTE</b>
<b>3</b>	<b>HAWA FIL</b>	1998			50	<b>NTE</b>
<b>4</b>	<b>DOUX FIL</b>	1989	3 000 000		45	<b>NTE</b>
<b>5</b>	<b>UNION INTER DE FILATURE</b>	1989	9 000 000	4 500 000	110	<b>NTE</b>
<b>6</b>	<b>SOFITISS</b>	1980	4 000 000	1 000 000	23	<b>NTE</b>
<b>7</b>	<b>SOTAPO</b>	1977	328 307		26	<b>NTE</b>
<b>8</b>	<b>UNIFIL</b>	1989	9 000 000	4 500 000	110	<b>NTE</b>

**2. TISSAGE**

	Raison sociale	Date d'entrée en production	Chiffre d'affaires en Dt	Exportation en DT	Effectif total	Régime
<b>9</b>	<b>TRISSELEC</b>	1977	400 000	400 000	35	TE
<b>10</b>	<b>FILATURE DE LIN</b>	1993			320	TE
<b>11</b>	<b>STE DE TISSU EPONGE</b>	1977	3 567 015	14 000	36	NTE
<b>12</b>	<b>STE DES TAPIS DE OUDHREF (SOTAPO)</b>	1977	328 307	328 307	26	NTE
<b>13</b>	<b>STE DE TISSAGE VELOURS</b>	1978	8 000 000	1 000 000	135	NTE
<b>14</b>	<b>SPONGITEX</b>	1977	3 567 015	14 000	36	NTE
<b>15</b>	<b>STIVEL</b>	1978	12 000 000	1 000 000		TE

## 3. FINISSAGE

	Raison sociale	Date d'entrée en production	Chiffre d'affaires	Exportation en DT	Effectif total	Régime
16	SIBKO	1992	10 000 000	10 000 000	200	TE
17	TECFIBER	1987			430	TE
18	STE DES ARTS TEXTILES « SARTEX »	1984	40 000 000	40 000 000	270	TE
19	TOPEKA	26/11/2002			700	TE
20	LES FILATURES DE HAJEB EL AYOUN	1991	11 800 000	7 800 000	170	NTE

## 4. BONNETERIE

	Raison sociale	Date d'entrée en production	Chiffre d'affaires en DT	Exportations en Dt	Effectif total	Régime
21	BELGOTEX	14/10/2005	220 000	220 000	45	TE
22	BEN-TEX	13/01/2005	250 000	250 000	95	TE
23	BITANA	24/08/2001	500 000	500 000	60	TE
24	ZAOUI CREATIONS	1999	1 600 000	1 600 000	112	TE
25	STE VETSUN	2002	2 000 000	2 000 000	20	TE
26	STE IKHLASS CONFECTION	1997	140 000	140 000	40	TE
27	OFFICINA TESSILE	2003	600 000	600 000	170	TE
28	STE HAJJITEX	1998	623 000	623 000	59	TE
29	FUTUR CONFECTION	1998	150 000	150 000	31	TE
30	RANIATEX	1998	600 000	600 000	54	TE
31	MARWA PRODUCTION	1999	1 014 512	1 014 512	88	TE
32	NEW CREATION	1998	160 000	160 000	55	TE
33	ALETEX	10/12/2007	1200 0000	120 000	117	TE
34	STE ALIKATEX	14/07/1992	1 500 000	1 500 000	540	TE
35	ANNETEX	02/05/1999	1 000 000	1 000 000	76	TE
36	AMIRA (ENFIDHA)	20/11/2007	1 400 000	1 400 000	115	TE
37	ARTEX	15/08/2002	150 000	150 000	30	TE
38	ASTRA TEXTILE	19/09/2005	1 300 000	1 300 000	100	TE
39	AYADITEX	01/04/2006	140 000	140 000	50	TE
40	BADIT	01/12/2003	170 000	170 000	60	TE

41	<b>STE EL BARAKA (TEBOULBA)</b>	2002	600 000	480 000	40	NTE
42	<b>STE MODERNE DE BAS</b>	1997	800 000	160 000	104	NTE
43	<b>STE LUX BEBE SON</b>	1980	1 400 000	780 000	72	NTE
44	<b>LA TNNE IND DE BONNETERIE</b>	1973	1 357 000	600 000	140	NTE
45	<b>COMPTOIR GL DE TRICOTAGE ET DE FABRICATION DE COLLANTS</b>	1978	170 000	50 000	10	NTE

#### 5. CONFECTION CHAINE ET TRAME

	Raison sociale	Date d'entrée en production	Chiffre d'affaires en Dt	Exportations en Dt	effectif	régime
46	<b>RMC CONFECTION</b>	1989	1 400 000	1 400 000	120	TE
47	<b>NEW CREATION</b>	1998	160 000	160 000	55	TE
48	<b>STE SPORTEX</b>	1998	1 700 000	1 700 000	120	TE
49	<b>ETS GHEDAMSI Ali et Cie</b>	1993	2 709 500	2 709 500	30	TE
50	<b>MJL Menzel Jemil Lingerie</b>	1998	650 000	650 000	85	TE
51	<b>AMINA CONFECTION</b>	2002	800 000	800 000	80	TE
52	<b>FORUM LIVII</b>	1998	3 103 266	3 103 266	70	TE
53	<b>STACOR</b>	1990			320	TE
54	<b>SPORT STAFF TUNISIE</b>	1995	2 900 000	2 900 000	160	TE
55	<b>STE ILHEM CONFECTION</b>	2003	1 200 000		35	TE
56	<b>STE IKHLASS CONFECTION</b>	1997	140 000	140 000	40	TE
57	<b>SOLIMER</b>	1993	150 000	150 000	25	TE
58	<b>GEMOTEX CONFECTION</b>	1999			100	TE
59	<b>SIMONE TEXTILE</b>	1985	4 000 000	4 000 000	385	TE
60	<b>THE FINEST MANUFACTURING</b>	1992	300 000	300 000	80	TE
61	<b>INTER DE CONFECTION SOUASSI</b>	2003	1 000 000	1 000 000	211	TE
62	<b>STE VETSUN</b>	2002	2 000 000	2 000 000	20	TE
63	<b>TEXTILE FASHION TUNISIA</b>	2004	600 000	600 000	85	TE
64	<b>STE GTC CONFECTION</b>	2004			45	TE
65	<b>AZIZ CONFECTION</b>	2001	450 000	450 000	60	TE
66	<b>CONFECTION IDEALE DU SUD</b>	1988	6 600 000	6 600 000	350	TE

67	BEN CHEIKH TEXTILE	2004			65	TE
68	STE YAHIA	1991	1 624 769	1624 769	94	TE
69	STE CLAUDE ET ANNETTE EXPORT	1991	1 998 000	1 998 000	216	TE
70	PROTO-TYPE	2002			15	TE
71	MB CONFECTION	1981	843 000	843 000	140	TE
72	GUHMETEX	1986			140	TE
73	AFRICA-EUROPE CONFECTION	1992	3 000 000	3 000 000	230	TE
74	STE TECHNIQUE MODE CONFECTION	1995	270 000	270 000	55	TE
75	VEGA CONFECTION	1989	2 176 900	2 176 900	250	TE
76	MAHDIA CORSETERIE	1993	1 536 000	1 536 000	330	TE
77	NESRINE LINE	1994	700 000	700 000	70	TE
78	STE HAJJITEX	1998	623 000	623 000	59	TE
79	NEDCO SARL	1993	998 000	998 000	180	TE
80	FELLA CONFECTION	1999	400 000	400 000	80	TE
81	AMTS	2000	300 000	300 000	60	TE
82	FC TINJA	1998	150 000	150 000	30	TE
83	CIS SFAX	1988	6 600 000	6 600 000	350	TE
84	OFFICINA TESSILE,	2003	600 000	600 000	170	TE
85	FIMA (fouchana)	1991	300 000	300 000	88	TE
86	FM CONFECTION	2002			80	TE
87	TFT Bizerte	2004	600 000	600 000	85	TE
88	3S CONFECTION SARL	20/02/1994			123	TE
89	2F	01/10/2006			80	TE
90	EUTRIKO INTER SA	1973	2 300 000	2 300 000	290	TE
91	STE DE CONFECTION PRINTEMPS	1985	800 000	800 000	150	TE
92	STE STARLETTE (SAYADA)	1998	1 150 000	1 150 000	45	TE
93	MAHATEX	1988	2 700 000	2 700 000	90	TE
94	SODRIVER SA	1995	850 000	850 000	160	TE
95	BEN DHIAB EXPORT	1981	1 200 000	1 200 000	120	TE
96	SOTICO GROUP	1984	1 150 000	1 150 000	120	TE
97	GOLFE TEXTILE	1990	600 000	600 000	160	TE
98	STE MENZEL JEMIL LINGERIE	1998	650 000	650 000	85	TE
99	STE BELLA CONFECTION	2000	400 000	400 000	83	TE
100	FASHION CONFECTION	2001			180	TE
101	HAUTE INDUSTRIE DE CONFECTION	1993	1 896 000	1 896 000	327	TE
102	STE BEN AMOR DE CONFECTION	2000	350 000	350 000	65	TE

103	STE INES CONFECTION (LA CHEBBA)	1998	853 000	853 000	110	TE
104	FUTUR CONFECTION	1998	150 000	150 000	31	TE
105	STE IND DE CONFECTION GARA	1986			145	TE
106	STE IND DE CONFECTION MORO	1988			150	TE
107	KERKNI CONFECTION	1996	1 300 000	1 300 000	200	TE
108	BRADA CONFECTION	1997	1 200 000	1 200 000	100	TE
109	RBC	1992	980 000	980 000	270	TE
110	ISIS CONFECTION	1999	400 000	400 000	80	TE
111	STE SAMEH CONFECTION	1993	520 000	520 000	170	TE
112	OLFA	1972	4 900 000	4 900 000	71	TE
113	ATELIERS MEDITERRANEENS DE TEXTILE DE SOUSSE	2000	300 000	300 000	60	TE
114	LES INDUSTRIELS DE CONFECTION MODERNE	1991	400 000	400 000	105	TE
115	STE PRINTEMPS	1997	550 000	550 000	114	TE
116	STE LINGERIE DU CANAL	1989	500 000	500 000	70	TE
117	STE STABYL TUNISIE	1974			650	TE
118	STE KHEMAISSATEX	2001			208	TE
119	STE DE CONFECTION A FACON	1998	350 000	350 000	140	TE
120	STE CONFECTION INDUSTRIELLE	2001			82	TE
121	BEST SEWING	1999	1 000 000	1 000 000	115	TE
122	RAJATEX	1997	500 000	500 000	54	TE
123	STE TEXKO	1997	700 000	700 000	240	TE
124	MATTHIEW'S WEAR	1993	1 600 000	1 600 000	140	TE
125	SONESSE SARL	1989	3 100 000	3 100 000	370	TE
126	CIE DE FABRICATION INTER DE VETEMENTS	1990	2 500 000	2 500 000	240	TE
127	STE BEJAOUI DE CONFECTION	1990	600 000	600 000	65	TE
128	STE SOBITEX	1988	1 070 000	1 070 000	400	TE
129	COBIZ SARL	1989	2 200 000	2 200 000	250	TE
130	STE LUTEX	1988	1 594 000	1 594 000	221	TE
131	BRAMATEX	1997	1 500 000	1 500 000	355	TE
132	MARWA PRODUCTION	1999	1 014 512	1 014 512	88	TE
133	MAILLETEX	1996	796 000	796 000	135	TE
134	AIMTEX	1995	2 500 000	2 500 000	130	TE
135	STE BECOTEX	1990	3 500 000	3 500 000	110	TE
136	BEN AYED & CIE	1995			200	TE

137	<b>BOGOS</b>	1993			60	TE
138	<b>CHAGRA COUPE</b>	2003	220 000	70 000	28	NTE
139	<b>SCI</b>	2000			54	NTE
140	<b>STID</b>	2006	70 000	30 000	84	NTE
141	<b>SOCLANEX</b>	1998			60	NTE
142	<b>Création FATEN</b>	2004	150 000	150 000	45	NTE
143	<b>LIMMATEX</b>	2003			230	NTE
144	<b>MOLKA CONFECTION</b>	1995	1 000 000	300 000	200	NTE
145	<b>AJIMITEX CONFECTION</b>	1990			150	NTE
146	<b>BEN SIDHOM CONFECTION</b>	1997			80	NTE
147	<b>AZT</b>	2003			75	NTE
148	<b>CONFECTION BEN SALEM</b>	1987			120	NTE
149	<b>CREATION FARES</b>	1997			90	NTE
150	<b>ST CONFECTION BEN MLOUKA</b>	1990	875 314	297 616	140	NTE
151	<b>RBC</b>	1992	980 000	150 000	270	NTE
152	<b>SOKECO</b>	1996			200	NTE
153	<b>CONFECTION RAS JEBEL (CRJ)</b>	1982	20 887 000	10 025 000	550	NTE
154	<b>SCI</b>	1993			150	NTE
155	<b>COFIVET</b>	1980			300	NTE
156	<b>COBIZ</b>	1998			120	NTE
157	<b>TFT BIZERTE</b>	1992			180	NTE
158	<b>BIDHIEX (Hammam Sousse)</b>	1981	1200 000		120	NTE
159	<b>CTC MAKNI</b>	1965	3 394 475	806 956	90	NTE
160	<b>Ets SEDIRA NECIM</b>	2001			60	NTE
161	<b>ST INTERSELECTION</b>	1991	1 000 000	170 000	40	NTE
162	<b>ST INDUSTRIELLE DU TRICOT TUNISIEN</b>	1957	3 000 000	800 000	180	NTE



## 6. Autres industries textiles :

	Raison sociale	Date d'entrée en production	Chiffre d'affaires en Dt	Exportation en Dt	Effectif	Régime
163	<b>Industrie de broderie électronique (BROTEX)</b>	1998	456 000	456 00	18	TE
164	<b>ACOS</b>	1998			90	TE
165	<b>ATLAS</b>	1996			70	TE
166	<b>SODRIVER SA</b>	1995	850 000	850 000	165	TE
167	<b>B&amp;S</b>	2004			200	TE
168	<b>BRODERIE AMIR</b>	1992			40	TE
169	<b>INTER pour la broderie et les étiquette</b>	1994	1 000 000	1 000 000	35	TE
170	<b>BRODERIE ABIR</b>	1995			30	TE
171	<b>TUNISOISE BRODERIE ET SERIEGRAPHIE</b>	1991	400 000		40	TE
172	<b>BAIZA INTER PLUS</b>	1993			150	TE
173	<b>AS PROD</b>	2006			53	TE
174	<b>STABYL TUNISIE</b>	1974	20 800 000	20 800 000	650	TE
175	<b>BROD LAND CREATION</b>	1998			350	TE
176	<b>WORLD WIDE WASHING SERVICE</b>	2004	1 000 000	1 000 000	98	TE
177	<b>CRESTAL MDF</b>	1998	8 600 000	8 600 000	100	TE
178	<b>BROD PLUS</b>	2001			80	TE
179	<b>BDS</b>	1993			75	TE
180	<b>TOP FINITION</b>	2001	10 000 000	10 000 000	600	TE
181	<b>TRITEX INTER</b>	1994	718 000	538 000	98	NTE
182	<b>SCANDI FRIP</b>	1999			30	NTE
183	<b>STE DE BRODERIE ELECTRONIQUE FATIMIDE</b>	1990	1 500 000		120	NTE
184	<b>STE INDUSTRIELLE DES SERPIERES ET ARTICLES MENAGERS</b>	2002	1 000 000		25	NTE
185	<b>LA GRIFFE ETIQUETTES</b>	1990			52	NTE
186	<b>INTR TUNISIAN BLANKET (ITB Douar Hicher)</b>	1986	1 344 061	50 000	32	NTE
187	<b>BACHMARA</b>	1976	5 080 000	3 800 000	40	NTE
188	<b>ST DE TISSU EPONGE (SPONGITEX)</b>	1977	3 567 015	14 000	36	NTE
189	<b>SISAM</b>	2002	1 000 000		25	NTE
190	<b>TISSAGE MEUBLATEX</b>	1995	2 343 432		157	NTE
191	<b>FRITEX</b>	1990	4 148 092	3 323 000	105	NTE