

UNIVERSITÉ D'ARTOIS

UFR. Économie, Gestion, Administration et Sciences Sociales

THÈSE

Pour l'obtention du grade de

Docteur de l'Université d'Artois

Discipline : Sciences économiques

Présentée et soutenue publiquement par

KHALLAF Nezha

12 Mai 2009

La relation de coordination entre les agents économiques : Risque ou confiance. Le cas de la sous-traitance dans le textile-habillement au Maroc

Directeur de thèse :

M. Hugues SACHTER, Maître de conférences HDR, Université d'Artois

Membres du jury

M. Alex HENNI, Maître de conférences HDR, Université d'Artois

M. Aziz MOULINE, Professeur à l'Université de Rennes I, rapporteur

M. Bernard GUESNIER, Professeur émérite, Université de Poitiers

M. Dominique REDOR, Professeur à l'Université de Marne la Vallée, rapporteur

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	6
PARTIE I : LA COORDINATION INTER-FIRMES ET RELATIONS CONTRACTUELLES	
<i>INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE.....</i>	19
Chapitre 1 : Les relations économiques entre concurrence et coordination.....	21
I- La recherche de flexibilité : les nouvelles formes organisationnelles et relationnelles	24
I-1 : Relation d'interaction et comportements des firmes : une redéfinition de la dynamique concurrentielle	25
I-2: le concept de flexibilité et les changements organisationnels	30
I-2-a : Définition du concept flexibilité	30
I-2-b : La recherche de la flexibilité et les nouvelles stratégies organisationnelles	34
I-2-c : La flexibilité et les relations inter-firmes	37
(i) L'intégration verticale.....	39
(ii) Les accords horizontaux.....	40
II : La coordination inter-entreprises au cœur des dynamiques concurrentielles.....	44
II-1 : La complexité de la dynamique concurrentielle et l'émergence de nouvelles formes de coordination inter-firme	44
II-1-a : Les relations inter-firmes dans les approches théoriques.....	45
II-1-b : L'articulation concurrence-coopération.....	49
II-2 : La coopération selon les différentes perspectives théoriques	53
II-2-a : La coopération en tant que stratégie.	54
II-2-b : La coopération et apprentissage organisationnel.....	58
II-3 : L'importance de la coordination pour l'innovation organisationnelle	60
II-3-a : Structure d'entreprise et l'environnement concurrentiel.....	61
II-3-b : La structure et l'environnement.....	68
II-4 : La coordination et culture d'entreprise.	72
III : Une approche de production en termes de coordination entre production et espace	77
III-1 : L'inscription spatiale des relations inter-entreprises.....	78
III-1-a : Les relations inter-entreprises dans le district.....	80
III-1-b : Les limites des districts industriels.....	83
III-2 : Les formes de la proximité et la coordination entre les agents économiques.....	84
III-2-a : Diversité des formes de proximité.....	86
(i) Proximité géographique.....	86

(ii) La proximité organisationnelle.....	89
(iii) La dimension institutionnelle de la proximité.....	90
III-3 : Les comportement spatiaux des firmes.....	92
Conclusion du chapitre I	95
Chapitre II : La relation de coordination et le mode relationnel : une lecture des fondements théoriques pour expliquer l'action des agents économiques.....	97
I : Le rôle des contrats dans l'émergence de la coopération	100
I-1: La théorie de la firme et l'analyse de Williamson	100
I-1-a : les hypothèses	101
I-1-b : les critiques.....	103
I-1-c : les relations contractuelles et les formes hybride.....	107
I-2 : La coordination dans la théorie de l'Agence	108
I-3 : La théorie des jeux et la relation de coordination	110
I-4 : La relation de coordination et la théorie des conventions	113
I-4-a : Les différentes analyses conventionnelles.....	114
I-4-b : Les caractéristiques des mondes de production selon Salais R et Storper	116
II : La notion de coordination dans la sociologie économique	122
II-1 : L'analyse de la sociologie économique en terme d'embeddedness	123
II-2 : L'approche de l'embeddedness chez Grabher.....	125
II-3 : Théories économiques entre coordination et réseau	127
II-3-a: Réseaux comme entité de coordination.....	127
II-3-b: Réseau et l'approche stratégique	130
II-3-c : Réseau et l'approche organisationnelle.....	131
II-3-d: Réseaux des relations sociales.....	132
II-4 : Les formes de coordination et de contrôle au sein des réseaux.....	137
III : Les formes de coordination entre contrat, confiance et le rôle des TIC dans le renforcement de cette relation	143
III-1 : Les dimensions des risques relationnels	144
III-1-a : Les risques associés aux comportements	144
III-1-b : Les risques liés à la relation de coordination	145
III-1-c : Les déterminants des risques relationnels.....	146
III-2 : Les modes de gestion des risques relationnels.....	148
III-2-a : Risques relationnels et la dimension formelle.....	149
III-2-b : Confiance et les risques relationnels	150
III-2-c : Les risques relationnels entre contrat et confiance.....	153
III-3 : Confiance et apprentissage organisationnel.....	158
III-4 : Les technologies d'information influencent l'organisation des configurations temps-espace	160

III-4-a : Les TIC : définitions, caractéristiques et outils.....	161
III-4-b : Coordination inter-entreprises et le rôle des technologies de l'information et de la communication.....	162
Conclusion du chapitre II.....	168
Chapitre III : L'évolution de la relation sous-traitant/donneur d'ordre.....	170
I : La coordination contractuelle dans relation de sous-traitance.....	172
I-1 : La relation de sous-traitance dans les approches théorique.....	172
I-2 : Les fondements des relations de sous-traitance.....	173
I-3: La relation de sous-traitance entre pouvoir et confiance.....	177
II- Coopération et configuration résiliaire dans la filière textile-habillement	182
II-1 : Les grandes tendances et définition du secteur	183
II-2 : Configuration résiliaire et les théories économiques.....	185
II-3 : Incertitude, spécificité des actifs et fréquence des transactions au sein de la filière textile-habillement	188
II-3-a : La spécificité des actifs	189
(i) La spécificité des actifs et les opérations d'achats.....	190
(ii) La spécificité des actifs et la conception des articles.....	191
(iii) La spécificité des actifs et l'activité de fabrication.....	191
II-3-b : Fréquence des transactions.....	194
II-3-c : L'incertitude des transactions.....	195
Conclusion du chapitre III	199
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE.....	201

PARTIE II : LA COORDINATION ENTRE LES AGENTS ECONOMIQUES : LE CAS DE LA SOUS-TRAITANCE DANS LE TEXTILE-HABILLEMENT AU MAROC

INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE.....	204
Chapitre IV : Le secteur textile-habillement marocain : diagnostic et présentation synthétique des résultats.....	205
I : Diagnostic de la filière textile-habillement marocain	208
I-1 : L'environnement global	208
I-2 : Structure du secteur textile- habillement.....	210
I-2-a : Répartition de l'activité du Textile- Habillement par filières	211
I-2-b : Répartition de l'activité du Textile- Habillement par région.....	213
I-2-c : La production et valeur ajoutée.....	214
I-2-d : Les exportations.....	215
I-2-e : L'influence des prix à l'exportation sur l'avantage compétitif des entreprises marocaines.....	218
I-2-f : Structure de l'emploi	220

I-3 : Les caractéristiques des entreprises du secteur textile-habillement.....	221
I-3-a : Secteur formel et informel.....	222
I-3-b : La segmentation des entreprises du secteur textile-habillement.....	223
I-3-c : la relation socio-économique dans le secteur artisanal	224
I-4 : La relation entre les entreprises marocaines sous-traitantes et les donneurs d'ordre français	227
I-4-a : Le modèle de relation stabilisée.....	228
I-4-b : La relation de sous-traitance distendue	230
II : Etude quantitative: Echantillonnage, collecte de données et analyse des résultats	232
II-1 : Méthodologie de la recherche et constitution de l'échantillon de travail	233
II-1-a : Taille de l'entreprise	233
II-1-b : La méthodologie	234
II-2 : Présentation synthétique des résultats de l'enquête.....	236
II-2-a : les modalités économiques de l'échange	236
II-2-b : La nature de contact, actuel et passé, avec le principal client français.....	238
II-2-c : La définition des modalités techniques entre l'entreprise marocaine et le client français	240
II-2-d : Les critères d'évaluation	242
II-3 : présentation synthétiques des résultats des caractéristiques des modes relationnels entre les deux partenaires.....	244
II-3-a : l'organisation de la production dans les entreprises marocaines.....	244
II-3-b : Les garanties contractuelles	246
Conclusion du chapitre IV	249
Chapitre V : Traitement statistique des données.....	253
I : Méthodologie adoptée	254
I-1 : Les variables d'analyse	256
I-1-a : Opérationnalisation des concepts.....	256
I-1-b : Les hypothèses de travail	258
I-1-c : Limites de l'étude.....	261
I-2 : L'analyse statistique des variables.....	261
I-2-a : La variable risques relationnels.....	261
(i) Analyse factorielle de la variable des risques relationnels.....	262
I-2-b : La variable perception des risques.....	265
(i) L'analyse factorielle sur la perception de la confiance.....	269
I-2-c : La variable forme de coordination	270
(i) L'analyse factorielle des formes de coordination.....	271
II : La relation entre les variables.....	273
II-1 : La corrélation entre l'effectif, les risques relationnels et la coordination.....	273
II-1-a: Les corrélations entre l'effectif et les perceptions des menaces del'environnement	276

II-1-b : La relation entre la perception des menaces de l'environnement et la coordination.....	278
II-1-c: La relation entre les risques relationnels et les formes de coordination	281
II-2 : La régression entre la variable explicative et la variable a expliquée	284
II-2-a : La régression entre la perception des menaces de la concurrence, le risque du comportement opportuniste et la confiance	284
II-2-b : La régression entre la perception des risques (la nature de contact avec le premier client) et le contrat	288
II-3 : L'impact de la structure d'entreprise sur la variable risques relationnels.....	291
II-3-a : L'effet de la standardisation sur les risques relationnels	291
(i) La relation entre le risque comportement opportuniste et procédure de travail.....	294
(ii) La relation entre le risque degré d'influence et procédure de travail.....	295
(iii) La relation entre le risque rétention de l'information et procédure de travail.....	295
II-3-b : L'effet de la décentralisation sur les risques relationnels	296
II-3-c : La relation entre la formalisation et les risques relationnels	297
II-4 : L'effet de la structure d'entreprise sur la variable perception des risques.....	299
II-4-a : L'effet de la standardisation sur la variable perception des risques	299
II-4-b : L'effet de la décentralisation sur la perception des risques	301
II-4-c : L'effet de la formalisation sur la perception des risques	301
II-5 : L relation entre la structure d'entreprises et la forme de coordination	304
II-5-a : L'effet de la formalisation sur la forme de coordination	304
II-5-b : L'effet de la standardisation sur la forme de coordination	305
II-5-c : L'effet de la décentralisation sur la forme de coordination.....	305
III : Discussion des résultats	309
III-1 : L'importance de la structure et la taille dans la réduction des risques relationnels et la perception des menaces d'environnement.	309
III-1-a : Le rôle de la structure et la taille dans la réduction des risques relationnels	309
III-1-b : L'effet de la taille et structure d'entreprise sur la perception des menaces d'environnement.....	311
III-2 : Le rôle de la perception des menaces de l'environnement et les risques relationnels dans la détermination de la forme de coordination.....	314
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE.....	320
Bibliographie.....	333
Annexes.....	353
Tables des illustrations.....	374

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'environnement actuel des entreprises est caractérisé par l'incertitude, la complexité et la rapidité des changements. Ce nouveau contexte est le résultat de la globalisation des échanges, de l'intensification de la concurrence qui en résulte et de la montée en puissance des technologies d'information et de la communication. Face aux changements des modes de consommation, l'élargissement des frontières des firmes et la division spatiale du travail, le concept de flexibilité repose davantage sur la capacité de l'entreprise à s'adapter et à gérer des interactions, de plus en plus structurelles et spatiales, avec d'autres acteurs. Ces nouvelles conditions d'environnement ont contraint les entreprises à modifier leurs pratiques de gestion et leurs modes organisationnels. De nouveaux concepts d'organisation flexible se mettent en place, permettant à l'entreprise de répondre rapidement aux exigences des marchés. Des nouvelles stratégies passent principalement par une évolution d'une structure organisationnelle rigide vers un système opérationnel plus interactif qui se base sur une réorganisation du travail et du processus de production, l'utilisation des nouvelles technologies, l'amélioration et la diversification des relations avec les autres entreprises.

Cette nouvelle orientation organisationnelle et stratégique suscite, d'une part, l'évolution des relations industrielles vers des rapports de coopération plus diversifiés et plus enrichis, et d'autre part, elle facilite la mise en commun des ressources, permettant d'atteindre des résultats difficiles à réaliser par une entreprise isolée (Jolly D, 2001).

En matière de localisation d'activités, la recherche de la flexibilité conduit l'entreprise à transférer ses activités vers des zones où les coûts salariaux sont plus avantageux. Sous l'influence de nouvelles opportunités offertes par l'ouverture internationale des marchés, les relations inter-entreprises se sont multipliées et ont évolué. En effet, elles sont passées d'une simple relation de sous-traitance basée sur des rapports d'autorité et de dépendance à une relation de partenariat, qui traduit une relation mutuelle et une collaboration entre les partenaires pour la fabrication du produit (Baudry, 1995). Cette nouvelle relation est basée essentiellement sur la confiance, la stabilité, la coopération de longue durée et le partage des risques. Elle s'accompagne, ainsi, par un apprentissage associé aux aspects techniques, managériaux et stratégiques (Gherzouli, 1997).

En raison de ces évolutions, la nature des relations économiques est devenue progressivement une problématique importante pour les chercheurs. La mise en perspective d'une problématique de production par rapport à une problématique d'échange a permis l'évolution du concept de la coopération inter-firmes, et a rendu possible la pluralité des formes de coordination. On constate une diversité et une pluralité des explications et des arguments avancés pour définir le concept de la coopération. Cela a rendu possible la pluralité des formes de coordination entre les agents économiques.

La question qui guide l'ensemble de ce travail est celle de la forme de coordination entre le donneur d'ordre français et le sous-traitant marocain. Notre objet d'analyse concerne l'explication du contexte évolutif, incertain et multidimensionnel des relations de coopération, notamment dans la filière textile-habillement, entre deux pays de niveau de développement inégal, deux cultures stratégiques, économiques et sociales différentes voire contradictoires.

En effet, la compréhension de la diversité des formes de coordination passe par la prise en considération de la dynamique spatiale. L'introduction de cette dimension dans l'analyse économique a permis d'étendre la recherche depuis une conception centrée sur l'espace physique, géographique, à une perception d'un territoire qui intègre la proximité dans la relation de coordination entre les acteurs. La relation de coordination nouée dans le cadre de la sous-traitance internationale, est passée d'une simple opération irrégulière pour devenir une véritable stratégie de partenariat à long terme. Toutefois, cette relation est décrite comme instable, dangereuse et risquée, compte tenu du degré d'incertitude auquel s'exposent les partenaires.

Face à l'enjeu que représentent les risques liés à la relation de sous-traitance et l'importance des modes de management de ces risques dans la performance de la relation de coordination, la compréhension et la détermination de la forme d'interaction entre le donneurs d'ordre d'un pays développés et un sous-traitant d'un pays sous-développé nous amènent à nous interroger premièrement sur la relation entre la forme de coordination et les modes de gestion :

Q1- Quelles sont les formes de coordination qui existent entre le donneur d'ordre français et le sous-traitant marocain ? Et, surtout, quels sont les facteurs qui déterminent la mise en place de ces formes ?

Plus spécifiquement, nous essayons de comprendre et d'expliquer le contexte évolutif, incertain et multidimensionnel de la relation de sous-traitance entre les deux partenaires. Néanmoins, la réalisation et le maintien de l'accord de coopération comporte des caractéristiques problématiques et de nombreuses difficultés liées à l'incertitude. Les entreprises marocaines souffrent de la concurrence internationale à la suite, d'une part, de l'entrée de la Chine dans l'organisation mondiale du commerce (OMC) et la libéralisation du commerce de l'habillement le 1^{er} Janvier 2005. D'autre part, le Maroc a signé un accord avec l'Union Européenne pour intégrer la zone de libre échange en 2010. Ce contexte présente des opportunités, certes, mais il présente aussi des menaces pour les entreprises qui n'arrivent pas à intégrer les changements dans leur structure organisationnelle et relationnelle. Pour conserver leurs clients, les entreprises sont obligées de mettre l'accent sur des mécanismes susceptibles de maintenir la durabilité de la relation de coordination et surtout de la fidéliser. En effet, la gestion de cette relation est d'autant plus importante que l'industrie du textile-habillement a un caractère très dynamique et imprévisible. Cependant, dans la littérature sur les coopérations inter-entreprises, si un nombre conséquent des travaux se sont intéressés aux différentes formes de relation de coordination ainsi qu'aux facteurs qui déterminent leur mise en place, rares sont les contributions qui se sont penchées sur leur condition de gestion et mise en œuvre.

Certains auteurs qualifient cette nouvelle organisation industrielle comme un facteur de complémentarité des activités et des ressources. D'autres auteurs soulignent le caractère stratégique de la coopération interorganisationnelle (Dos, Hamel ; 1998). Néanmoins, si certains mettent en évidence les avantages et les performances de la relation de coordination, d'autres la décrivent comme instable, dangereuse et risquée, compte tenu du degré d'incertitude auquel s'exposent les partenaires.

La gestion de la relation de coopération, et plus précisément, le choix du mode relationnel, est d'une importance cruciale pour les entreprises qui délocalisent leur production dans des espaces géographiques plus vastes. Les pratiques d'externalisation posent la question de la

forme de coordination en fonction de l'ampleur du phénomène de la délocalisation des activités productives.

Cependant, la réponse à la problématique générale renvoie à d'autres questionnements relatifs au contexte de la constitution de la relation de coordination.

Q2 : Quelle est la nature des risques qui existe dans la relation de coordination entre le sous-traitant marocain et le donneur d'ordre français ? Quels sont les facteurs qui déterminent leur perception ? Comment peut-on gérer ces risques tout en reliant les interactions entre la coopération, la performance et le mode relationnel ?

En partant de la définition des formes des interactions entre deux cultures stratégiques, économiques, sociales différentes dans leurs pratiques et leurs comportements, nous avons souligné un problème théorique important concernant les systèmes de contrôle, dans la relation de coordination. Les travaux sur les alliances identifient deux formes d'incertitude. La première est liée à l'environnement dans lequel s'inscrit la relation. Cette forme génère des risques qui sont déterminés en fonction de leur degré de perception. La deuxième forme de l'incertitude est liée aux comportements des partenaires. Cette incertitude génère les risques relationnels qui prennent de multiples dimensions (Das et Teng, 1996, 2001). En plus du problème de l'incertitude, d'autres facteurs, comme les différences culturelles, constituent des menaces pour cette relation. Dans un tel contexte, il est alors envisageable que la gestion de la relation de coopération repose sur la gestion et la maîtrise de ces risques. Autrement dit, la gestion de la relation de coordination entre les entreprises place au centre de ses préoccupations les notions de confiance et de comportement opportuniste des acteurs.

La littérature sur le mode de gestion des alliances accorde à la confiance un rôle primordial en la plaçant au centre des transactions économiques et marchandes. En effet, elle la considère comme un facteur clé de succès de la relation de partenariat. Toutefois, ce mode relationnel prend des formes différentes selon la nature de la relation. L'analyse cherche à aller plus loin et à répondre à d'autres questions concernant les formes de confiance qui caractérisent la relation de coordination entre le donneur d'ordre français et le sous-traitant marocain.

Q3 : Comment s'inscrit la confiance dans le processus de l'évolution de la relation de coordination ?

La réponse à cette question nous amène à nous interroger sur les dimensions et les finalités de ce concept.

Q4 : Quel rôle joue la confiance dans la stabilité et la durabilité de la relation de coordination ? Est-il préférable pour le sous-traitant marocain d'inclure à la fois confiance et contrat dans sa relation avec son donneur d'ordre ?

Plus spécifiquement, nous essayons de comprendre comment l'adoption des stratégies complexes et évolutives permet la redéfinition des modes d'interaction entre les acteurs. En effet, cette nouvelle forme de relation permet de reconfigurer la dynamique de compétition et la structuration de l'organisation. Dans un environnement instable et risqué, les entreprises développent de nouvelles pratiques productives, de nouveaux systèmes de production et de nouvelles formes d'organisation, de façon à réagir rapidement et conserver ainsi leurs parts de marché. Le recours à des compétences extérieures devient essentiel pour répondre à une concurrence accrue et à une demande de plus en plus instable et complexe.

En effet, notre thèse est que l'évolution et la diversité de la relation de coordination sont liées à une nouvelle orientation stratégique et organisationnelle de l'entreprise. Avec ce nouveau comportement organisationnel, cette dernière vise à accroître sa flexibilité dynamique, afin de se repositionner face aux nouvelles contraintes. Ainsi, l'environnement actuel des entreprises est incertain et complexe. Cette incertitude génère, d'une part, des risques relationnels spécifiques aux comportements, et d'autre part des risques liés aux menaces de l'environnement. Ces risques sont les causes directes de l'échec de la relation de coordination. Dans ce contexte, les relations classiques sont insuffisantes pour faire face aux nouvelles contraintes. Ces contraintes, d'ordre économique, technologique et organisationnel, exigent une relation plus étroite et une coordination plus dynamique. En effet, dans la recherche de l'innovation, l'entreprise adopte un comportement flexible (de nouvelles compétences et des routines) à travers les mécanismes d'apprentissage, ce qui lui permet de résister aux changements et de survivre. Le mode relationnel prend des formes diverses selon la logique de fonctionnement des relations de coordination et le degré de

perception de ces risques. Wacheux (1996) suggère que plus le temps passe, plus la relation se développe. En effet, la confiance prend diverses formes selon l'évolution de la relation de coordination.

Les objectifs

Notre objet de recherche est de trouver un cadre d'analyse théorique qui propose une relation de coordination qui caractérise des formes sociales et des structures organisationnelles. Ce cadre de recherche doit répondre aux objectifs suivants :

- Il doit permettre d'élargir notre champ de travail et expliquer le comportement des entreprises du pays du bassin méditerranéen face aux contrariantes de l'environnement.
- Il doit nous aider à expliquer le processus d'évolution de la relation de coordination entre le sous-traitant marocain et le donneur d'ordre français, en passant d'une simple opération de sous-traitance à une relation de partenariat plus durable.

Autrement dit, ce cadre théorique doit prendre en considération le contexte évolutif, incertain et multidimensionnel des relations de coopération. Cela va nous permettre de comprendre comment les entreprises marocaines ont intégré les changements lors de l'élaboration de leurs stratégies pour faire face aux menaces d'environnement, et comment la relation avec le donneur d'ordre français peut se développer pour devenir une nécessité pratique.

La méthodologie de recherche :

Notre stratégie de recherche s'appuie sur une méthode hypothético-déductive basée, d'une part, sur une recherche exploratoire qui va nous aider à construire une grille de lecture permettant d'éclaircir la question de pluralité des formes de coordination, et d'autre part, sur une recherche confirmatoire reposant sur une étude de cas quantitative et qualitative. La recherche exploratoire a pour objectif de construire une grille de lecture à partir des contributions théoriques. Cette grille va nous permettre de formuler certaines hypothèses, qui ne sont ni exhaustives ni mutuellement indépendantes, mais qui permettent de fixer les critères et les axes pour structurer la recherche. A partir de cette grille d'étude théorique et des hypothèses de départ, nous allons construire un modèle conceptuel qui reprend les

outils analytiques proposés par les différentes contributions théoriques et les suppositions développées à partir des différentes étapes de l'évolution de notre analyse théorique.

Ce modèle, qui se compose de plusieurs variables, sera testé dans le cadre d'une recherche confirmatoire à travers une étude quantitative menée auprès de 48 entreprises et basée sur un questionnaire administré via Internet. Afin d'analyser avec le plus de pertinence et de rigueur possibles les données recueillies, nous avons décidé de procéder à une analyse de contenu thématique des variables de notre modèle conceptuel. Ensuite, on se propose de tester la cohérence des propositions faites dans la partie théorique, en analysant statistiquement la relation entre les différentes variables du modèle conceptuel sous le logiciel SPSS 15.0. L'objectif est de vérifier l'existence d'une relation entre les différentes variables : variables de contrôle (la taille et la structure d'entreprise), variables explicatives (les risques relationnels et les perceptions des menaces d'environnement) et la variable à expliquer (la forme de coordination).

Nous avons mené le traitement des données en deux étapes :

- La première étape s'est basée sur des analyses factorielles associées à un protocole de recherche descriptif dont l'objectif est de déterminer les dimensions à différentes variables étudiées. La technique utilisée dans cette analyse est l'analyse en composantes principales (ACP) qui facilite l'appréhension et l'interprétation d'un ensemble volumineux de données multidimensionnelles.
- La deuxième étape est de tester l'existence de relations causales entre les variables, et plus particulièrement l'impact de la variable explicative sur la variable à expliquer. Pour cela, nous avons utilisé une analyse de corrélation et un modèle de régression qui permet de mesurer l'influence de la première variable sur la deuxième.

Les résultats font l'objet d'une discussion articulée autour des perspectives empiriques, dégagées de l'analyse statistique, et les perspectives théoriques. Cela va nous permettre de valider ou rejeter les hypothèses de départ, et par conséquent, répondre à notre problématique de recherche.

Le cadre théorique

La construction d'une grille de lecture, à partir de notre problématique de recherche, doit prendre en compte la logique relationnelle et la dynamique spatiale. Ces deux dimensions modifient les relations industrielles vers des rapports de coordination plus enrichis et des stratégies plus innovantes.

En effet, l'introduction du concept de flexibilité dans l'analyse de l'organisation de la production, permet d'expliquer le processus d'évolution des relations industrielles vers des rapports de coordination plus diversifiés. Face aux nouvelles contraintes de l'environnement, les entreprises doivent faire face aux enjeux de créativité, de flexibilité et d'innovation. En effet, dans la recherche de flexibilité, les firmes adoptent un comportement flexible, qui implique une évolution des formes organisationnelles, et qui se traduit par une importance accrue des relations industrielles. Les relations inter-entreprises ont évolué, se sont diversifiées et multipliées. On parle plus de relation de coopération, d'alliances et de partenariat. Cette nouvelle forme de relation permet aux entreprises de partager les risques, réduire les coûts et accéder à de nouveaux marchés.

L'analyse de la forme de coordination nécessite, à notre sens, la construction d'un cadre problématique capable d'expliquer le contexte évolutif, incertain et multidimensionnel des relations de coopération à travers l'espace. Les apports des approches théoriques participant au débat sur le comportement des firmes, semblent intéressants. Ils permettent d'intégrer des relations non marchandes telles que la confiance et les rapports de pouvoir dans les modes de coordination entre les agents.

Ceci nous conduit à mobiliser plusieurs approches de la coopération : la Nouvelle Économie Institutionnelle, la sociologie économique, l'économie des conventions et l'économie évolutionniste. La grille de lecture élaborée à partir des outils conceptuels proposés par ces approches, nous permet de mettre en évidence plusieurs aspects essentiels concernant le comportement des agents, les nouvelles orientations stratégiques et organisationnelles et l'interaction avec l'environnement. En nous tournant vers ces différentes approches théoriques, notre objectif est de mettre en évidence les différentes dimensions de la relation de coordination qui nous semblent essentielles pour expliquer l'évolution et la diversité de cette relation. Ces dimensions sont : la dimension

transactionnelle, informelle, conventionnelle et dynamique d'apprentissage. Elles apparaissent complémentaires pour expliquer les interactions marchandes et non marchandes entre les agents économiques.

La Nouvelle Economie Institutionnelle : Les différentes approches contractuelles mettent l'accent sur les coûts de transaction qui restent le principal critère de décision stratégique. La logique de réduction des coûts s'explique par la fréquence des transactions, l'incertitude, la spécificité des actifs et l'asymétrie d'information. La mobilisation de cette approche, dans notre analyse, nous permet d'expliquer le comportement des entreprises vis-à-vis de la relation de sous-traitance.

La sociologie économique : Elle permet d'expliquer la diversité et la multiplicité de la relation de coordination en mettant l'accent sur l'influence des interactions non-marchandes et les relations sociales ainsi que sur le comportement des agents économiques. L'organisation de la production ne se limite pas à la hiérarchie ou au recours au marché, mais s'étend à des formes de relation en réseau, ce qui favorise une flexibilité dynamique. C'est dans l'appartenance à ce réseau que réside l'origine de la dynamique de coopération. De plus, l'introduction du concept de réseau dans notre analyse, permet d'intégrer les relations non marchandes telles que la confiance et les rapports de pouvoir dans les modes de coordination entre les agents. Enfin, le rapprochement entre l'analyse économique et la sociologie apparaît indispensable pour une meilleure compréhension de la nature de relation entre les agents économiques.

L'économie des conventions : l'analyse du processus de coordination des acteurs nécessite la mobilisation d'un cadre théorique renouvelé tel que le propose la théorie des conventions. Cette théorie apparaît donc comme une démarche plus synthétique que les théories contractuelles. En utilisant le terme de convention, nous favorisons une approche qui s'intéresse aux dispositifs sociaux et aux formes non marchandes de production, de coordination et d'allocation de ressources. La grille d'analyse, en termes de « mondes de production », proposée par Salais et Storper (1993) se révèle d'une grande richesse potentielle. Elle explique la diversité de la forme de coordination économique à travers la confrontation entre produit/processus de production. En effet, les acteurs se situent dans un monde de production donné en tenant compte de la spécificité du produit, de son image, de

sa mise en marché et des techniques spécifiques de production. L'introduction de la dimension conventionnelle nous permet d'expliquer les comportements des agents, et par conséquent, la diversité des formes de coordination.

L'approche évolutionniste : Dans une perspective évolutionniste, le comportement des agents est expliqué à partir des mécanismes d'apprentissages et des routines. La présence de langage commun, de valeurs communes... dans le processus d'apprentissage, constitue également une source d'économie sur les coûts de transaction. L'analyse évolutionniste permet de prendre en compte la dimension d'apprentissage dans la relation de coordination.

L'introduction de ces différentes dimensions dans l'explication du comportement des agents va nous permettre de trouver les complémentarités nécessaires pour construire une grille de lecture permettant d'éclaircir la question de pluralité des formes de coordination.

L'organisation de la thèse

Pour déterminer la forme de coordination entre le sous-traitant marocain et son donneur d'ordre français, la structure de ce travail de recherche s'appuie sur cinq chapitres.

La première partie cherche à enlever la confusion sur ce concept fondamental qu'est la coopération, en se basant sur des grilles d'analyses qui constituent un guide pour identifier et évaluer la forme de coordination privilégiée dans une relation de sous-traitance. Les nouvelles contraintes imposées par les changements obligent les entreprises à adopter un comportement flexible afin de répondre aux exigences du marché. Dans ce contexte, la recherche de l'innovation déclenche un processus d'apprentissage qui modifie le comportement de l'entreprise ainsi que sa dynamique concurrentielle. Cela conduit à l'apparition de nouveaux concepts d'organisation flexible. Cette nouvelle orientation permet un déplacement des formes relationnelles entre les acteurs d'une simple relation basée sur un contrat vers une forme plus structurelle de partenariat.

Le premier chapitre pose la question du choix entre comportement concurrentiel et coopératif dans un environnement incertain. Il s'intéresse aux dynamiques organisationnelles et spatiales des entreprises en introduisant dans l'analyse les différentes dimensions et formes d'application de la flexibilité. L'introduction du concept de flexibilité dans l'analyse s'avère intéressant pour comprendre les modifications des formes

organisationnelles et le changement de comportement des entreprises afin de se repositionner face aux nouvelles conditions de l'environnement. La combinaison des innovations organisationnelles internes et de nouvelles relations externes conduit les entreprises vers une nouvelle forme de réseaux.

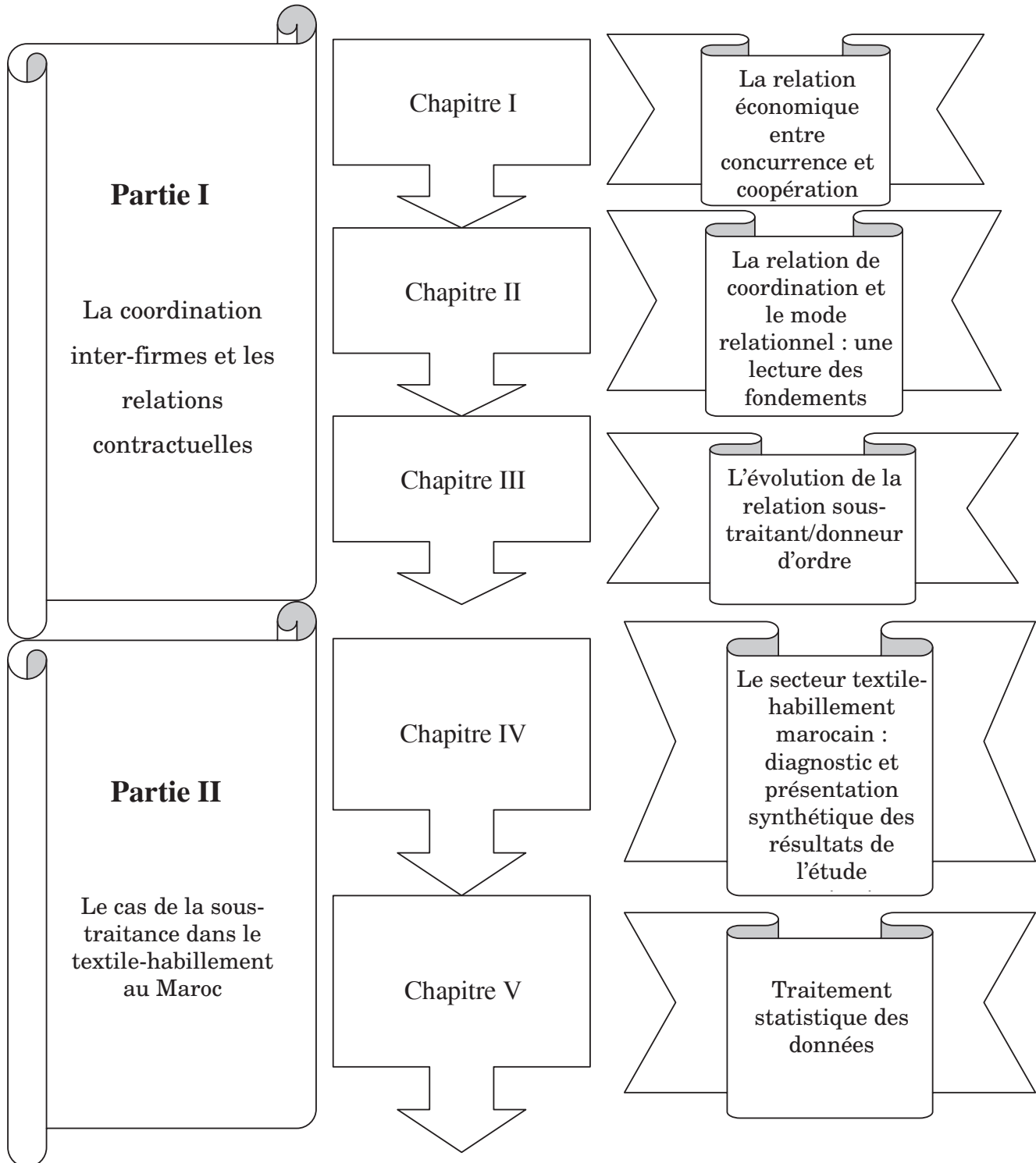
L'objectif du **deuxième chapitre** est de construire une grille d'analyse capable éclaircir la question de pluralité des formes de coordination. Cette grille de lecture est élaborée à partir des outils conceptuels proposés par différentes approches : Nouvelle Économie Institutionnelle, la sociologie économique, l'économie des conventions et l'économie évolutionniste.

Le troisième chapitre vise à analyser les différentes conceptions du phénomène de la sous-traitance par les principaux courants théoriques, à identifier ensuite les caractéristiques de cette nouvelle relation entre le sous-traitant et le donneur d'ordre. L'objectif de ce chapitre est d'analyser les rapports qu'entretiennent les activités de production avec leur environnement, et de savoir si ces rapports peuvent modifier la logique de coordination entre les entreprises.

Le chapitre quatre vise à tester la pertinence de la grille d'analyse à travers son application à l'analyse des interactions entre le sous-traitant marocain et le donneur d'ordre français dans le secteur textile-habillement. Le chapitre commence par un diagnostic global du secteur textile-habillement marocain, à travers, d'une part, l'analyse de l'environnement industriel international qui a profondément influencé l'environnement socio-économique et organisationnel marocain, et d'autre part, l'analyse de la structure organisationnelle et relationnelle des entreprises marocaines. Ensuite, nous allons présenter les données recueillies à partir d'une étude de cas effectuée auprès des entreprises sous-traitantes marocaines. Il s'agit d'une analyse de contenu thématique des différents items des variables de notre modèle conceptuel. Cette analyse va nous permettre d'expliquer les implications managériales concernant la relation de sous-traitance avec le donneur d'ordre français.

L'objectif du **chapitre cinq** est de tester les hypothèses formulées dans l'étude exploratoire à travers l'analyse statistique. L'utilisation du logiciel SPSS 15.0 va nous permettre d'analyser les données quantitatives à l'aide de l'analyse factorielle, l'analyse de

corrélation et le modèle de régression. Cela va nous permettre de confirmer ou d'infirmier les hypothèses de départ, et par conséquent, répondre à la question posée lors de la problématique de recherche.



*Partie I : La coordination inter-firmes et relations
contractuelles*

INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Depuis plus d'une décennie, et sous l'influence de nouveaux modes d'organisation des systèmes productifs, l'intensification de la concurrence, l'émergence de nouvelles techniques de coordination inter-entreprises..., les outils d'analyse ont évolué pour essayer de comprendre ces différentes pratiques et pour choisir le mode de gouvernance le plus efficace. Cependant, avec la libération du marché et la dynamique concurrentielle qu'elle a engendrée, nous assistons à une évolution de l'horizon temporel dans les relations, ce qui a diversifié et complexifié le champ des interactions sur les marchés et hors marché. Pour faire face à ces contraintes, les entreprises doivent intégrer le changement, s'organiser et réagir. Autrement dit, elles doivent être capables de gérer les facteurs temps, espace et innovation (Bouba-Olga O, 2006) et adopter des stratégies concurrentielles, voire coopératives. De nouvelles questions se sont posées au niveau de la pertinence des mécanismes d'organisation et les structures de gouvernance pour accroître la flexibilité des entreprises et se repositionner face aux nouvelles conditions de l'environnement.

La complexité de cette relation nous invite à examiner celle-ci et à dégager à chaque étape de nouvelles informations afin de clarifier, d'expliquer et définir les formes de coordination dans la relation de sous-traitance. Notre objet de recherche est de trouver un cadre d'analyse théorique qui permet d'élargir notre champ de travail et qui prend en compte le contexte évolutif, incertain et multidimensionnel des relations de coopération notamment à travers l'émergence des réseaux.

Cette première partie est consacrée à l'étude des interactions entre la logique relationnelle et la dynamique spatiale à travers le concept de flexibilité qui modifie les relations industrielles vers des rapports de coordination plus enrichis et des stratégies plus innovantes. Ces nouvelles stratégies passent principalement par une évolution d'une structure organisationnelle rigide vers un système opérationnel plus interactif.

Cette première partie s'articule autour de deux chapitres.

Dans un premier chapitre, nous nous intéressons aux contributions théoriques qui ont tenté d'intégrer à la fois une dimension relationnelle, transactionnelle, conventionnelle et

informelle dans leur analyse afin d'expliquer les comportements et la coordination des acteurs. Par rapport à notre questionnement, à savoir rendre compte de la structure relationnelle dans la relation de sous-traitance, les apports des cinq approches théoriques participant au débat sur le comportement des firmes semblent intéressants. La Nouvelle Économie Institutionnelle permet de souligner la dimension transactionnelle de la relation de coordination. L'économie des conventions établit, quant à elle, le lien entre les calculs des agents et les règles qui autorisent ces calculs. Elle explique la diversité des formes de coordination par une diversité de mondes de production, en tenant compte de la spécificité du produit, de son image, des techniques spécifiques de production et de sa mise en marché. L'économie évolutionniste souligne l'importance du processus d'apprentissage. Enfin, la sociologie économique complète l'analyse en introduisant la dimension informelle de la relation de coordination. Dans ce contexte, notre approche s'est intéressée aux dynamiques organisationnelles et spatiales des entreprises en introduisant dans l'analyse le concept de réseau qui permet d'intégrer les relations non marchandes telles que la confiance et les rapports de pouvoir dans les modes de coordination entre les agents.

A travers la mobilisation de ces contributions théoriques, notre objectif dans ce chapitre consiste à proposer une relation de coordination qui caractérise des formes sociales et structure l'organisation du système économique. Ces différentes dimensions apparaissent complémentaires pour construire une grille d'analyse capable d'éclaircir les différentes dimensions de la relation de sous-traitance.

Dans le deuxième chapitre, pour mettre en parallèle l'aspect théorique et empirique, nous allons tester la pertinence de la grille de lecture au travers de son application à l'analyse de la relation de sous-traitance dans le secteur textile-habillement.

Chapitre 1 : Les relations économiques entre concurrence et coordination

Dans l'économie de marché contemporaine, on assiste à une accélération du développement technologique, des turbulences environnementales et à une évolution des conditions d'échange. Pour faire face à ces contraintes et pour survivre, les entreprises doivent être capables de gérer les facteurs temps, espace et innovation. Elles adoptent des stratégies concurrentielles, voire coopératives. Autrement dit, les entreprises évoluent dans un environnement concurrentiel incertain qui leur impose de faire un choix difficile entre l'insertion d'une dynamique concurrentielle et l'adoption d'un comportement coopératif. Elles sont amenées à modifier leurs comportements organisationnels et adopter de nouvelles stratégies visant à accroître leur flexibilité dynamique afin de se repositionner face aux nouvelles conditions de l'environnement.

Les études sur la flexibilité ont amplement transformé le cadre même des problèmes économiques. Il nous semble nécessaire d'introduire ce concept dans le développement de notre analyse concernant la recherche d'une forme de coordination permettant d'expliquer la relation entre les acteurs dans le cadre de la relation de sous-traitance. Ce choix se justifie par la pertinence de ce facteur dans la résolution de l'incertitude dans la théorie de la firme.

En effet, la recherche de flexibilité implique une évolution des formes organisationnelles qui se traduit par une restructuration industrielle et par une importance accrue des relations industrielles. Les relations inter-entreprises ont évolué, se sont diversifiées et multipliées ; on parle plus de relation de coopération, d'alliances et de partenariat, permettant à l'entreprise de partager les risques, de réduire les coûts et d'accéder à de nouveaux marchés.

Pour préciser cette diversité et la logique qui sous-tend la transformation des structures organisationnelles et relationnelles, nous présentons, dans une première section, les explications et les arguments avancés par le courant de la dynamique concurrentielle et le courant de l'évolutionnisme. Ces deux courants nous offrent une base de réflexion permettant d'identifier les déterminants du processus stratégique des entreprises,

aboutissant au changement et à l'innovation de leur comportement concurrentiel. Dans ce contexte, on peut dire que dans le cadre d'une réaction face à la concurrence, se déclenche un processus d'apprentissage qui modifie le comportement de l'entreprise ainsi que sa dynamique concurrentielle. En effet, dans la recherche de l'innovation, l'entreprise adopte un comportement flexible à travers un processus d'apprentissage qui lui permet de résister aux changements et de survivre.

Sur la base de ces arguments, nous allons mettre l'accent, dans une deuxième section, sur la flexibilité en tant que concept clé dans l'organisation de la production qui modifie les relations industrielles vers des rapports de coordination plus enrichis et des stratégies plus innovantes. Ces nouvelles stratégies passent principalement par une évolution d'une structure organisationnelle rigide vers un système opérationnel plus interactif qui se base sur une réorganisation du travail et du processus de production, l'utilisation des nouvelles technologies et la diversification des relations avec les autres entreprises. Dans ce contexte, les relations classiques sont insuffisantes pour faire face à ces contraintes économiques, technologiques et organisationnelles, qui exigent une relation entre les entreprises de plus en plus étroite et une coordination plus dynamique. L'analyse de la flexibilité et la diversité des formes qu'elle adopte au niveau de l'organisation de la production, s'avère une étape importante pour comprendre les modifications des formes organisationnelles et le changement de comportement des entreprises.

En effet, dans cette section, on va essayer de rendre compte de la manière dont les approches théoriques de la firme ont abordé et traité la question des relations inter-firmes et des stratégies coopératives en introduisant dans notre analyse le facteur environnement, apprentissage organisationnel, structure d'entreprise et le contexte culturel. Notre objet de recherche est de trouver un cadre d'analyse théorique qui permet d'élargir notre champ de travail et qui prend en compte le contexte évolutif, incertain et multidimensionnel des relations de coopération. Les arguments théoriques présentés dans cette section nous ont permis de formuler certaines hypothèses de départ. Elles ne sont pas exhaustives, ni mutuellement indépendantes, mais permettent de fixer des critères et des axes pour structurer la recherche.

Compte tenu du sujet de la thèse, l'analyse des interactions entre l'organisation productive et l'organisation spatiale fait l'objet de la troisième section. La compréhension de la diversité des formes de coordination passe par la prise en considération de la dynamique spatiale. En effet, les entreprises évoluent dans un système environnemental complexe qui se caractérise par des contraintes culturelles, économiques et politiques, ce qui influence leur organisation et leurs choix territoriaux. Pour comprendre le comportement des agents économiques, il faut prendre en considération leur situation dans l'espace des ressources et pas seulement leur situation dans l'espace des structures de coordination. Il s'agit de s'intéresser en particulier aux conditions qui vont permettre à un territoire d'assurer l'émergence et le renouvellement des réseaux d'interactions pour aboutir à une coordination industrielle. Le fil qui guidera notre réflexion sera celui de l'analyse des proximités, qu'elles soient géographiques, organisationnelles ou institutionnelles d'une part et d'autre part, on présentera la proximité des entreprises dans le district industriel comme un facteur qui favorise l'émergence et la stabilité de relation de coopération

L'objectif de ce chapitre est d'enlever la confusion sur ce concept fondamental qu'est la coopération, en se basant sur des grilles d'analyses qui constituent un guide pour identifier et évaluer la forme de coordination privilégiée dans une relation de sous-traitance.

I- La recherche de flexibilité : les nouvelles formes organisationnelles et relationnelles

Face aux enjeux de l'environnement qui se manifestent dans la mondialisation des échanges, l'intensification de la concurrence, le fort degré d'incertitude, le développement technologique et la modification des avantages concurrentiels, les entreprises sont incitées à évoluer et à changer leur mode organisationnel afin de répondre à ces nouvelles conditions d'environnement. Pour survivre, l'entreprise est amenée à produire, expérimenter et innover. En effet, dans la recherche de l'innovation, l'entreprise adopte un comportement flexible à travers un processus d'apprentissage organisationnel qui lui permet de créer de nouvelles routines afin de résister aux changements. Dans la recherche de la flexibilité, les relations inter-entreprises ainsi que leur inscription spatiale ont été modifiées et diversifiées pour prendre des formes plus élaborées, proches du partenariat.

Confrontés à un nouvel environnement, les acteurs ont dû faire face à une restructuration stratégique et organisationnelle qui a abouti à une redéfinition de la dynamique concurrentielle des entreprises. C'est ainsi que des modes d'organisation basée sur des relations de coopération inter-entreprises, des alliances ainsi que des stratégies d'internalisation se sont développés.

Avant d'analyser la flexibilité en tant que concept clé dans l'organisation de la production qui modifie les relations industrielles vers des rapports de coordination plus enrichis, il s'avère essentiel d'étudier le comportement des acteurs dans une dynamique concurrentielle.

I-1 : Relation d'interaction et comportements des firmes : une redéfinition de la dynamique concurrentielle

Selon le courant de la dynamique concurrentielle¹, les entreprises peuvent maintenir voire faire évoluer leurs avantages concurrentiels si elles arrivent à comprendre et prévoir le comportement des autres. Bensebaa² affirme que les firmes agissent et les rivaux réagissent, et c'est dans ce jeu d'interaction que les avantages concurrentiels sont créés ou détruits dans le temps. Toutefois, la prévision des réactions compétitives est liée à l'explication des comportements des rivaux. Cela paraît difficile dans la mesure où la relation avec les concurrents est caractérisée par des tensions qui empêchent la divulgation de toute information sur leurs orientations. Toutefois, les entreprises cherchent toujours à rendre leurs relations avec les concurrents les plus dissymétriques possible en rendant leurs actions incompréhensibles (Ibid, 2000).

Ainsi, pour expliquer le comportement des rivaux, certains auteurs ont adopté la théorie des jeux comme modèle dans la mesure où elle permet de prédire les comportements probables des firmes. Selon une étude qui a été réalisée par Chen et MacMillan (1992)³ sur l'industrie du transport aérien, les firmes ont tendance à réagir quand elles sont dépendantes du marché attaqué. La réaction à une action compétitive se manifeste uniquement lorsque l'action est à la fois visible, centrale et qu'il est facile d'y répondre. Ils ont conclu que sans une récompense significative, les entreprises sont moins incitées à réagir même si elles ont les moyens efficaces pour riposter.

Un autre courant, grâce à l'introduction du concept d'innovation, a permis d'analyser et d'expliquer la capacité de l'entreprise à faire face aux nouvelles conditions environnementales, en adoptant un nouveau comportement à travers l'acquisition des nouvelles routines. La théorie évolutionniste analyse la firme comme une entité qui émerge dans un contexte complexe et incertain. Dans la recherche de l'innovation, l'entreprise

¹ Ce courant analyse le comportement concurrentiel des entreprises en se basant sur action-réaction. Cette analyse permet de comprendre comment les entreprises peuvent améliorer, défendre et renouveler leurs avantages concurrentiels dans un environnement instable

² Bensebaa F, Les actions stratégiques, les ressources de firmes et l'avantage concurrentiel. 2002.

³ Ces deux auteurs ont adopté la théorie des jeux pour examiner le comportement des entreprises. Ils ont introduit deux variables (la dépendance du concurrent sur le marché et l'irréversibilité de l'action compétitive), afin de combler le manque d'information (concernant les profits générés), dans la prise de décision stratégique.

adopte un comportement flexible à travers un processus d'apprentissage qui lui permet de résister aux changements et de survivre.

Ces deux courants nous offrent une base de réflexion permettant d'identifier les déterminants du processus stratégique des entreprises aboutissant au changement et à l'innovation de leur comportement concurrentiel. Si le courant de la dynamique concurrentielle a fourni des explications sur la manière dont les firmes défendent et améliorent leurs avantages concurrentiels dans un environnement instable, le courant de l'évolutionnisme nous a éclairés sur la dynamique des comportements des firmes sur plusieurs périodes.

Pour faire face à cet environnement concurrentiel incertain, l'entreprise est confrontée à un dilemme entre le choix d'exploiter ses ressources et d'imiter les compétences des concurrents, et celui d'explorer de nouvelles compétences (March, 1991)⁴. Ceci conduit à s'interroger sur l'avantage que peut se procurer l'entreprise en s'engageant dans l'une ou l'autre action. Le Bas (2003)⁵ affirme que l'entreprise cherche à développer les modes d'usage de ses ressources en faisant de la recherche. Cela lui permet de renforcer ses compétences existantes et d'introduire des changements dans le processus organisationnel. En effet, l'entreprise qui s'inscrit dans cette logique d'exploitation, bénéficie d'un avantage concurrentiel basé sur la rapidité de développement et la mise sur le marché de nouveaux produits (Chanel, Mothe)⁶. Toutefois, dans cet environnement concurrentiel, toute entreprise cherche à surpasser ses concurrents et améliorer ses attaques en explorant de nouveaux marchés. Cette orientation se base sur la prise de risque, l'expérimentation, la découverte et l'innovation, pour maintenir sa position compétitive (Le Bas, 2003).

Ces deux logiques conduisent à l'innovation et à de nouveaux comportements. Baise (1999)⁷ affirme que l'imitation peut impliquer un processus d'apprentissage de connaissances et de savoir-faire dans la mesure où l'imitateur, en intégrant le processus de transfert dans ses pratiques, peut développer des actifs spécifiques. En effet, l'imitateur

⁴ March J.G, Exploration and exploitation in organizational learning, 1991.

⁵ Le Bas C, La théorie évolutionniste de la firme : Etat des lieux raisonné et implications pour l'analyse stratégique, 2003.

⁶ Chanel V & Mothe C, Quel design organisationnel pour combiner innovation d'exploration et innovation d'exploitation, 2004.

⁷ Baise D, De la contrefaçon à l'imitation, 1999.

cherche toujours à modifier et améliorer le produit. Quant à l'exploration, elle permet à l'entreprise de se lancer dans la recherche de nouvelles opportunités et d'acquérir de nouvelles compétences.

Dans le secteur textile-habillement que nous avons choisi pour étudier les nouvelles formes d'interaction entre l'organisation de production et l'organisation spatiale, le marché s'élargit pour prendre de plus en plus d'espace qui exige certaines normes de production et de commercialisation (délais de plus en plus courts de production et de commercialisation, compétitivité qualité/prix, produire des articles qui suivent la mode, la restructuration des circuits de distribution...), l'action concurrentielle englobe la diversification et l'innovation des produits, la maîtrise de nouvelles technologies, l'amélioration de la qualité et la révision des prix. Face à ces actions, les concurrents réagissent par l'imitation et la reproduction des caractéristiques des produits (couleur, design...), par le développement et la modification de ces caractéristiques (sans atteindre la qualité) jusqu'à l'obtention d'un autre « nouveau » produit. Dans cette logique d'exploitation des ressources et de développement des compétences techniques et organisationnelles par les entreprises rivales, les réactions sont de plus en plus rapides et supposent la diffusion des valeurs organisationnelles et la création des relations d'entente avec les clients et les fournisseurs.

Dans le cadre du processus d'innovation, les acteurs de la filière textile-habillement cherchent de nouvelles opportunités qui se manifestent dans l'intégration des activités en amont afin de maîtriser la chaîne de valeur, la maîtrise de la technologie, l'instauration d'un système de contrôle de qualité, la conquête de nouveaux marchés et la conclusion des contrats de sous-traitance avec les donneurs d'ordre européens. Cette forme de coordination permet aux entreprises d'enrichir leur expérience tant sur le plan technique, organisationnel que relationnel.

Cet exemple montre bien qu'une réaction concurrentielle est une source d'innovation, d'apprentissage et de changement organisationnel. Les entreprises sont amenées à modifier leurs comportements organisationnels afin de se repositionner face aux nouvelles conditions de l'environnement. De nouvelles relations s'installent entre les agents afin d'acquérir de nouveaux processus d'apprentissage et de nouvelles expériences. Cet espace relationnel favorise la circulation de l'information et la diffusion d'une culture qualité au

sein de ces entreprises. En effet, grâce à leurs réseaux relationnels, les acteurs du secteur peuvent bénéficier des informations sur les concurrents et qui concernent essentiellement les prix, les normes de qualité, le style de produit, les délais... Cela permet à l'entreprise d'éviter les menaces, de relever les points forts et les points faibles et de se positionner par rapport aux concurrents.

Dans ce contexte, on peut dire que, dans le cadre de la réaction de l'entreprise face à la concurrence, se déclenche un processus d'apprentissage qui modifie le comportement de l'entreprise ainsi que sa dynamique concurrentielle. Ce processus peut être acquis soit par l'exploitation des ressources déjà existantes dans l'entreprise, soit par l'exploration de nouvelles options de recherche qui aboutissent à l'innovation et ouvrent à cette dernière des horizons différents. Cette innovation se caractérise par un changement des routines existantes dans l'entreprise permettant à cette dernière d'acquérir plus de flexibilité en se basant sur le processus d'apprentissage par expérimentation capable de modifier les routines organisationnelles.

Cet apprentissage consiste à expérimenter de nouvelles situations afin de changer le comportement organisationnel et favoriser par la suite l'adaptabilité aux nouvelles conditions d'environnement. Toutefois, cet apprentissage serait une source de créativité puisqu'il permet l'apparition et l'émergence de nouvelles actions (Le-Roy, 1998)⁸. La créativité est un processus cognitif, qui fait interagir les capacités et les facultés d'imagination individuelles, conduit à modifier les règles et les objectifs de recherche (Tanguy, 2000)⁹.

Par conséquent, la dynamique de créativité se base non seulement sur les compétences financières de l'entreprise, mais également sur les liens de coopération qu'elle tisse avec les différents acteurs (clients, fournisseurs...). Cette forme de relation constitue pour l'entreprise une source d'information, des idées et permet un retour immédiat sur la qualité et une amélioration des services rendus (Dosi, Teece et Winter, 1990)¹⁰. Face à une intensification du jeu concurrentiel, changement des modes de consommation,

⁸ Le-Roy F, Apprentissage organisationnel et stratégie, 1998.

⁹ Tanguy C, Innovation, apprentissage et capitalisation des connaissances dans l'entreprise, 2000.

¹⁰ Dosi G., Teece D.J& Winter S, Les frontières de l'entreprise : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise, 1990.

l'élargissement des frontières des firmes et la division spatiale du travail, le positionnement concurrentiel des firmes contemporaines ne repose plus exclusivement sur leur capacité à mobiliser des ressources afin de s'adapter le mieux possible à leur environnement (Dupret M-H et Hamdouch A, 2004)¹¹. Il repose davantage sur la capacité de l'entreprise à s'adapter et gérer des interactions, de plus en plus structurelles et spatiales, avec d'autres acteurs rivaux au sein des configurations résilientes.

Face aux enjeux de l'environnement concurrentiel instable, la compréhension de l'évolution de la relation entre les acteurs nous incite à nous interroger sur la forme organisationnelle privilégiée lors de la recherche de la flexibilité par l'entreprise afin de maintenir sa position concurrentielle, de répondre aux exigences qualité et coût, pour satisfaire la demande et améliorer sa compétitivité.

Comment l'environnement concurrentiel, en introduisant le facteur temps et espace, rejouit-il sur l'organisation inter-entreprises et permet-il une redéfinition des modes d'interaction entre firmes ? Dans quelle mesure la coopération altère-t-elle la concurrence ? Comment l'organisation en réseau s'articule-t-elle dans la stratégie concurrentielle face à l'impératif de flexibilité tout en introduisant le facteur proximité (spatiale, organisationnelle et cognitive) dans les interactions entre les agents ?

Avant de répondre à ces questions, on va s'intéresser d'abord à l'analyse et l'étude du concept flexibilité au sein des entreprises par rapport à l'environnement dans lequel elles évoluent. En effet, face à l'exigence de flexibilité, les relations inter-entreprises se sont multipliées et diversifiées afin de permettre à ces dernières de faire face aux nouvelles conditions d'environnement. On assiste à l'apparition de nouveaux concepts d'organisation flexible avec un déplacement des formes relationnelles entre les acteurs, d'une simple relation basée sur un contrat vers une forme plus structurelle de partenariat. Par conséquent, l'analyse de la flexibilité et la diversité des formes qu'elle adopte au niveau de l'organisation de la production, s'avèrent une étape importante pour comprendre les modifications des formes organisationnelles et le changement de comportement des entreprises.

¹¹ Dupret M-H & Hamdouch A, Proximité spatiale, organisation et cognitivité, réseaux d'innovation et dynamique concurrentielle dans l'industrie biopharmaceutique, 2004

I-2 : le concept de flexibilité et les changements organisationnels

La globalisation des économies, l'intensification de la concurrence, la montée en puissance des technologies de l'information et de la communication, ont diminué les économies internes d'échelle et de variété, accéléré les systèmes de production et ont incité les entreprises à répondre plus rapidement à ces nouveaux défis pour pouvoir survivre. L'incertitude, la complexité ainsi que la rapidité des changements constituent les principales caractéristiques de l'environnement actuel des entreprises. Ces dernières doivent faire face aux enjeux de créativité, de flexibilité, d'innovation... qu'impose ce nouvel environnement concurrentiel. De nouveaux concepts d'organisation flexible se mettent en place, permettant à l'entreprise de répondre rapidement aux changements grâce à la mise sur le marché de nouveaux produits, l'élargissement de l'offre et l'amélioration des produits existants.

La recherche de flexibilité implique une évolution des formes organisationnelles qui se traduit par une restructuration industrielle et par une importance accrue des relations industrielles. Les relations inter-entreprises ont évolué, se sont diversifiées et multipliées ; on parle plus de relation de coopération, d'alliance et de partenariat, permettant à l'entreprise de partager les risques, réduire les coûts et accéder à de nouveaux marchés.

Nous nous intéressons à l'analyse du concept de flexibilité pour comprendre comment la recherche de ce concept par l'entreprise implique une modification des formes organisationnelles au niveau de l'organisation de la production, l'évolution des relations industrielles vers des rapports de coopérations plus enrichis.

I-2-a : Définition du concept de flexibilité

Vers la fin des années soixante, on commence à parler de la crise du système de production et l'apparition d'un nouveau modèle de production flexible. De nombreux éléments ont conduit à s'interroger sur l'efficacité de ce système face aux évolutions économiques, technologiques et sociales.

Avec le système de production fordiste, on note la présence des firmes qui sont verticalement intégrées. Cette structure permet une optimisation individuelle des processus

de production, une division technique du travail et une meilleure conciliation entre économie d'échelle et économie de variété.

Face aux évolutions de l'environnement économique, l'intensification de la concurrence, les chocs pétroliers... les entreprises se sont confrontées à un ensemble de problèmes qui touchent d'une part, la qualité des produits, la perte de temps de production, la gestion des stocks, l'absentéisme... conséquences directes de la production de masse et l'optimisation individuelle des processus de production et d'autre part, on note que l'évolution des modes de consommation, l'évolution de la demande, l'apparition des leaders industriels, l'incertitude des marchés... ont creusé le décalage entre les normes de consommation et de production.

En ce sens, les structures du système fordiste s'avèrent insuffisantes pour suivre les évolutions et incapables d'assurer la cohérence entre l'organisation de la production, et le nouvel environnement socio-économique de l'entreprise.

Pour dépasser les limites du fordisme, les entreprises essaient de trouver de nouvelles solutions organisationnelles visant à améliorer leur flexibilité et intégrer les évolutions technologiques, culturelles et sociales.

Les études sur la flexibilité ont amplement transformé le cadre même des problèmes économiques. Il nous semble nécessaire d'introduire ce concept dans le développement de notre analyse concernant les formes de la coordination entre les acteurs dans le cadre de la relation de sous-traitance. Ce choix se justifie par la pertinence de ce facteur dans la résolution de l'incertitude dans la théorie de la firme.

La notion de flexibilité a été souvent évoquée dans la littérature économique. Ces dernières s'intéressent surtout aux comportements des firmes dans un environnement incertain. Ce n'est qu'à partir des années 60 que le concept de flexibilité a commencé à occuper une place importante dans la théorie économique et plus particulièrement la théorie de la firme. Plusieurs définitions ou significations ont été avancées pour bien spécifier et expliquer ce concept de flexibilité. Il est désormais clair que le terme de flexibilité est irrémédiablement flou et n'a pas une définition sur laquelle toutes les disciplines académiques pourraient s'accorder.

Une première approche se situant dans le contexte de la théorie de prise de décision, a été adoptée par Cohendet et Llerena (1989)¹². Ils s'appuient sur les travaux de Stigler (1939), Hart (1937, 1949) et Knight (1921) qui ont analysé la relation entre la flexibilité et l'incertitude. Ces deux auteurs font une distinction entre flexibilité statique et flexibilité dynamique pour l'organisation productive. La première correspond à la capacité du système productif à s'adapter aux changements de la demande, la deuxième se définit comme la capacité du système de production à développer de nouvelles technologies (Weinstein, 1992). Dans cette optique, Weinstein fait une distinction entre la flexibilité de process et la flexibilité de produit. La flexibilité de produit concerne la capacité du système de production à faire face à une variation de la quantité produite et à produire à un coût minimum. L'entreprise a le choix de produire elle-même grâce à ses ressources ou d'adopter d'autres formes organisationnelles (externalisation). Cette notion de flexibilité, définie par Weinstein, est importante dans la mesure où elle prend en considération le développement de la diversification de la production.

Dans le même sens d'analyse, Carlson (1989) divise cette flexibilité en deux types : d'une part, celle qui est reliée au risque et qui est intégrée dans le procédé de production et qui permet de fabriquer différents produits sur la même ligne. D'autre part, une flexibilité qui est reliée à l'incertitude¹³ et qui permet à l'entreprise de saisir de nouvelles opportunités, qu'elles soient pour améliorer les procédés de production, ou bien la production de nouveaux produits. En effet, l'intérêt porté à l'adoption de la flexibilité s'est surtout accru depuis la crise énergétique et les perturbations qu'elle a provoquées sur l'environnement. La différence entre ces deux types de flexibilité est importante dans la mesure où il montre que la flexibilité ne se limite pas uniquement aux technologies de production, mais aussi à l'organisation entière de l'entreprise.

Cette flexibilité prend une signification différente selon le caractère aléatoire de l'environnement. Cohendet et Llerena (1989) s'intéressent à l'analyse de la flexibilité au sein des entreprises par rapport à l'environnement dans lequel elles évoluent. Ils adoptent

¹² Cohendet P & Llerena P, Flexibilités, risque et incertitude dans la théorie de la firme : un Survey, 1989.

¹³ La plupart des économistes utilisent le terme risque en référence aux événements homogènes et répétitifs dont la fréquence relative peut être mesurée, et le terme incertitude à ceux dont on ne peut assigner des probabilités numériques. Les risques sont calculables, il est possible de les couvrir par une assurance. L'incertitude, en revanche, n'est pas calculable et n'est donc pas assurable (Carlsson, 1989)

une analyse externe en termes de flexibilité. Ces deux auteurs distinguent deux catégories d'environnement ; chacune est associée à une forme de flexibilité. D'une part, un environnement économique est défini en termes de risque et suppose une adaptation en termes de flexibilité statique. D'autre part, il est défini en termes d'incertitude. L'adaptation se détermine selon la logique de flexibilité dynamique. Dès lors, le degré de la flexibilité est devenu un facteur déterminant dans la prise de décision en avenir incertain. Dans plusieurs littératures, le concept de flexibilité est lié à la notion de risque. Dans un environnement risqué, les décisions prises pour réduire le niveau de risque d'une telle activité se traduisent par une flexibilité des ressources ou des produits (flexibilité du travail, flexibilité des technologies, diversification des produits et des marchés). Dans ce cas, et selon Stigler, on en arrive à une situation de maximisation de l'espérance de l'utilité, en tenant compte du coût d'ajustement (Stigler, 1939).

Une autre approche adoptée par Klein (1986), repose sur une flexibilité interne incorporée dans la structure organisationnelle de l'entreprise. Celui-ci définit la flexibilité dynamique comme une interaction entre l'évolution des produits et des processus basés sur une forte intégration fonctionnelle. Il montre le rôle important joué par l'organisation des procédures de travail pour améliorer les méthodes de production et la conception des produits. D'autres typologies croisent la notion de flexibilité interne/flexibilité externe et celle quantitative et qualitative. La flexibilité interne repose sur la réorganisation des ressources déjà existantes dans l'entreprise tandis que la flexibilité externe s'appuie sur des ressources extérieures. La flexibilité quantitative repose sur une variation du volume de l'effectif ou des heures de travail, alors que la flexibilité qualitative repose sur une modification dans l'utilisation des ressources (polyvalence, externalisation de l'activité, modification de l'organisation interne de la production...).

D'autres auteurs comme Wharton T., White E, (1988), Slack N (1988), Das S., Patel P (2002) ont défini la flexibilité en prenant en considération la notion du changement qui influence le système productif. Ainsi, ils font la distinction entre les changements externes qui donnent lieu à une flexibilité externe et les changements internes qui laissent définir une flexibilité interne.

Les changements externes regroupent un ensemble des contraintes générées à la fois par le comportement du client et les contraintes d'approvisionnement. Ces changements concernent le volume et la variation de la demande (dans la mesure où la demande devenue saisonnière repose sur des quantités faibles d'un produit qui est caractérisé par un cycle de vie court), les contraintes d'approvisionnement (changements liés à la taille de la commande, les stocks, la fiabilité des fournisseurs), et enfin les exigences des délais. A partir de ces changements externes, les auteurs définissent la flexibilité externe comme étant la capacité de l'entreprise à réagir à ces changements. On parle de la flexibilité délai qui est l'aptitude du système productif à s'adapter aux exigences des clients en termes de délais de livraison, de la flexibilité volume qui est la capacité de l'entreprise à faire face aux changements dus à la variation des quantités demandées et enfin de la flexibilité variété qui est l'aptitude de l'entreprise à produire une variété des produits pour répondre aux exigences de la demande.

Les changements internes concernent essentiellement les processus de production, la politique interne de l'entreprise (rotation du personnel, gestion de flux, choix d'implantation...) et le dysfonctionnement interne (problème de qualité, rupture de stock, absentéisme...). Pour faire face à ces changements, l'entreprise cherche une flexibilité interne qui prend plusieurs formes : flexibilité produit (capacité de l'entreprise à diversifier les produits), flexibilité process (élargir la gamme de produits), flexibilité flux (capacité de réagir aux gonflements des stocks en-cours) et la flexibilité efficacité (aptitude de l'entreprise à compenser les pertes et les manques à gagner...).

I-2-b : La recherche de la flexibilité et les nouvelles stratégies organisationnelles

La recherche de la flexibilité passe par l'adoption des nouvelles formes organisationnelles permettant à l'entreprise de répondre rapidement aux changements. Ces nouvelles stratégies passent principalement par une évolution d'une structure organisationnelle rigide vers un système opérationnel plus interactif qui se base sur une réorganisation du travail et du processus de production, l'utilisation des nouvelles technologies, et l'amélioration et la diversification des relations avec les autres entreprises.

La recherche de la flexibilité par les entreprises a commencé au milieu des années 1970 et concerne principalement la flexibilité technique et fonctionnelle. La première repose sur les

innovations dans le milieu du travail basées sur l'informatique, telles que l'introduction de machines à commande numérique et la mise en place de système de contrôle informatisé de la production... Cette flexibilité est étroitement liée à l'utilisation de techniques de production en vue de modifier la ligne de production et de fabriquer une plus grande variété de produits qui sont liés à une consommation de masse. Les changements de mode de consommation poussent les entreprises à différencier leurs produits et leur gamme en adoptant une différenciation basée sur la standardisation des composants.

La poursuite de tels objectifs engendre la réorganisation et l'amélioration des méthodes de production grâce à l'utilisation des machines flexibles qui sont capables de faire face à une variation de la quantité de produits. L'avantage de ces machines flexibles est qu'elles sont programmables, capables de passer rapidement d'une opération à une autre sans besoin de changer de machine pour fabriquer un nouveau produit (Gertler, 1988). L'adoption de technologie flexible assure à la fois l'intégration des composantes de la production, la fabrication de produits de meilleure qualité et la gestion optimale des stocks. Toutefois, l'utilisation des technologies flexibles exige la polyvalence, l'autonomie et la prise d'initiative de la part des travailleurs. La formation est essentielle pour bénéficier d'une main-d'œuvre polyvalente et aux qualifications multiples. Les salariés qui travaillent dans une organisation flexible doivent disposer de toutes les compétences nécessaires afin de compléter les compétences techniques nécessaires liées aux nouvelles technologies. Autrement dit, la flexibilité technique est donc associée à une autre forme de flexibilité, soit la flexibilité fonctionnelle.

La recherche de la flexibilité passe par l'intégration fonctionnelle qui signifie un rapprochement et une meilleure coordination des flux et d'informations entre les principales fonctions d'entreprise. Un système fonctionnellement intégré repose sur l'adoption du principe juste-à-temps, des accords coopératifs avec les différents acteurs (alliances, sous-traitance, joint ventures...) qui facilitent la réalisation des objectifs de l'entreprise en termes de qualité, prix et délais de livraison. Une meilleure rentabilité de l'entreprise est associée à la mise en place de nouvelles formes de coordination des activités de production, d'approvisionnement et de distribution. Ces nouvelles formes de coordination dans le système productif intègrent différents types de rapports inter-firmes

qui sont fondés sur la flexibilité (l'intégration verticale, sous-traitance, la quasi-intégration, alliances, partenariat...).

Le juste-à-temps entre les clients et les fournisseurs est une autre manifestation de la recherche de la flexibilité dans la mesure où il accélère le rythme des innovations de produits et de processus de production, permettant ainsi à l'entreprise de procurer le produit demandé au bon moment. C'est une méthode d'organisation et de gestion de production qui consiste à minimiser les stocks et les en-cours de fabrication. Appelé aussi les « 5 zéros » (zéro panne, zéro délai, zéro papier, zéro stock, zéro défaut), le principe de cette méthode c'est qu'il faut produire¹⁴ puis livrer ce qui est demandé instantanément par le client. Le changement des modes de consommation pousse les consommateurs à acheter des produits d'excellente qualité qui correspondent parfaitement à leurs besoins et à un prix abordable. Ce changement oblige les entreprises à passer d'une production de masse, à bas prix, destinée à un client standard, à une production de qualité de plus en plus diversifiée. De même, avec la globalisation des marchés, les entreprises sont confrontées à des réductions de coûts de fabrication afin d'offrir un prix de vente concurrentiel. Pour répondre à la demande qui est de plus en plus instable et complexe, les entreprises cherchent à rendre plus flexibles leurs méthodes de production, à savoir le JAT.

Le JAT est considéré comme une innovation organisationnelle qui facilite et change l'organisation de la production, mais aussi l'organisation spatiale. En effet, la mise en place de cette méthode exige une flexibilité de qualification, de personnalisation et de l'efficience dans les pratiques de travail. L'organisation du JAT est caractérisée d'une part, par une réorganisation du travail (allongement de la journée de production, accélération du rythme du travail...) afin de s'adapter aux demandes des clients. L'adaptation des temps de travail pour les divers niveaux de production n'est possible qu'avec l'utilisation des TIC (Technologies d'informations et communications). D'autre part, en matière de localisations d'activités, la recherche de la flexibilité par l'entreprise conduit cette dernière à transférer les activités vers des zones où les coûts salariaux sont plus avantageux. Il appartient désormais aux entreprises de saisir les opportunités qu'offrent les TIC en matière de flexibilité. En effet, l'introduction des TIC modifie le rapport entre les modes

¹⁴ Produire tout en réduisant au minimum le temps de passage des composants et des produits à travers les différentes étapes de leur élaboration, de la matière première à la livraison des produits finis.

d'organisation et l'environnement de l'entreprise et plus particulièrement la relation de celle-ci avec les autres acteurs. Il est alors nécessaire d'analyser la relation entre l'utilisation des TIC et les formes de coordination entre les entreprises. Cette analyse va faire l'objet de la section III-3 du chapitre 1 de la première partie.

Face à la mondialisation des activités et à l'accroissement de la concurrence, aux changements des modes de consommation, les entreprises sont de plus en plus préoccupées par la recherche de flexibilité afin de répondre aux exigences de la demande et aux changements de l'environnement. Dans ce contexte particulier, les entreprises développent de nouvelles pratiques productives, de nouveaux systèmes de production et de nouvelles formes d'organisation de façon à réagir rapidement et conserver ainsi leurs parts de marché. Ces différentes formes organisationnelles au niveau de l'organisation de la production motivent et suscitent l'évolution des relations industrielles vers des rapports de coopération plus diversifiés et plus enrichis.

I-2-c : La flexibilité et les relations inter-firmes

Pour accroître leur flexibilité, les entreprises cherchent à faire évoluer leurs structures des relations industrielles vers des rapports de coopération plus diversifiés. Chaque entreprise est confrontée à des choix entre plusieurs modes d'organisation de ses relations avec les autres entreprises. Ces dernières fabriquent rarement l'intégralité de leurs produits par elles-mêmes. Elles recourent donc au marché et à des accords... En effet, une relation inter-entreprises signifie que les entreprises concernées acceptent de restreindre le jeu des forces de marché pour se baser sur un mode d'organisation de leurs relations afin de procurer des gains et de partager les bénéfices. On distingue les relations basées sur des accords verticaux de celles basées sur des accords horizontaux. Un accord inter-firmes peut être défini comme une convention, un arrangement de comportement entre au moins deux entreprises, dans un domaine donné. Selon Sheppard et Tuchinsky (1996)¹⁵ deux firmes peuvent ainsi être considérées comme étant en relation dès lors que chacune a une influence causale sur le comportement de l'autre. D'autre part, une relation entre deux firmes peut dépasser le cadre d'un seul accord (Brousseau, 1996, p129). Nous nous intéressons essentiellement aux différentes dimensions autour desquelles s'articulent les

¹⁵ Sheppard B & Tuchinsky M, *Interfirm relationships : a grammar of pair*, 1996, p 334.

accords entre les entreprises. Le champ des dimensions possibles est très vaste. Nous estimons important de ne nous concentrer que sur trois d'entre elles : le degré de coopération entre les parties, le mode temporel d'adhésion et le mode d'ajustement retenu par les parties.

Le degré de coopération traduit le niveau de participation commune des firmes afin de réaliser un projet. Il est élevé lorsqu'il existe à la fois action jointe et exécution en commun, et faible lorsqu'il y a absence d'action jointe. En effet, une entreprise peut confier à une autre la fabrication d'un bien qu'elle a conçu, les deux participent bien à la réalisation de l'activité ; la première en raison de la conception du produit et la seconde par son intervention dans le stade de fabrication. Le degré de coopération est considérable lorsqu'il s'agit ainsi de confier l'exécution d'une tâche à une équipe commune réunissant les membres du personnel de chacune des entreprises (Dubisson, 1989, p.190).

Le mode temporel d'adhésion concerne la durabilité des engagements des parties et la probabilité du renouvellement de l'accord. Blanchot (1995) qualifie de situation d'adhésion mixte les accords qui donnent lieu à des renouvellements en cas de satisfaction mutuelle, les engagements qui excèdent le court terme (mais il n'existe aucune assurance de renouvellement de l'accord) et enfin les accords dont la durée dépasse le court terme et dont le renouvellement est assuré si les parties ont respecté leurs engagements. Blanchot estime que les engagements de long terme sont un facteur de rigidité. Ainsi, la possibilité de renouveler l'accord constitue une assurance qui rend possible la réalisation des investissements dont la rentabilisation n'est possible qu'à moyen ou long terme.

Le mode d'ajustement retenu traduit la façon dont les parties s'adaptent aux contingences futures. Pour Brousseau (1993, p116), ce mode d'ajustement est fondé sur des « routines » c'est-à-dire « une règle qui prévoit les comportements requis » des firmes en relation. Il apparaît impossible pour les agents d'élaborer un contrat complet et de procéder à une « présentation complète » de la transaction (MacNeil 1978, 1994). Les acteurs peuvent chercher à exploiter les « zones d'incomplétude contractuelle » (Crozier & Friedberg, 1976). Chacun n'a donc pas d'autre solution que d'essayer de s'adapter au mieux, individuellement, aux perturbations non anticipées (Williamson, 1991, p 278). A cet égard,

on reprend l'expression d'Imai et Itami (1984)¹⁶ qui parlent de l'adoption du principe de décision mixte. Les parties décident mutuellement et prennent des décisions concentrées, conjointes et négociées pour les événements qui pourraient survenir dans le futur et qu'elles n'auraient pas prévus dans leur contrat.

Les investissements et les répertoires de routines contraignent le comportement futur de l'entreprise (Teece et *al*, 1992). Les entreprises n'ont donc pas recours à la relation de coordination pour des raisons liées à la formulation d'une stratégie et la réalisation d'un objectif. Elles tissent des rapports de coopération car elles ont des routines organisationnelles et une capacité à gérer des interdépendances de plus en plus structurelles et étroites avec d'autres agents rivaux et/ou complémentaires. Parmi ces relations d'interaction prennent des formes différentes :

(i) *L'intégration verticale :*

Selon Porter M (1982), « *l'intégration verticale est la combinaison de processus de production, de commercialisation, de vente et/ou processus économiques distincts à l'intérieur des limites d'une seule entreprise... Au lieu d'avoir sa propre force de vente, une firme pourrait avoir passé contrat sur le marché avec une autre organisation de vente indépendante afin d'offrir les services de vente dont elle a besoin* »¹⁷. Pour certain, la décision d'intégration verticale se pose sur le choix de « faire ou acheter », et sur un calcul des coûts financiers. Les entreprises pensent que passer par le marché pour réaliser une transaction est plus coûteux et plus risqué que si elles produisent elles même.

Porter estime que cette décision va au-delà d'un simple calcul des coûts. C'est une décision stratégique qui repose sur l'ampleur et la portée stratégique des avantages et des coûts de l'intégration verticale, mesurée en termes économiques directs et en termes d'effets indirects sur l'organisation.

L'un des accords qui est le plus étudié dans la littérature économique et qui permet d'accroître la flexibilité de l'entreprise est la sous-traitance. En effet, cet accord entre dans la catégorie de ceux où il existe une action jointe. Le donneur d'ordre et le sous-traitant

¹⁶ Imai k & Itami H, *Interpenetration of organization and market : japan's firm and market in comparison with the US*, 1984.

¹⁷ Porter M « *Choix stratégique et concurrence* », 1982, pp. 328.

travaillent ensemble, selon un cahier des charges, et participent tous les deux à la réalisation de la même activité. Cette relation est celle qu'Houssiaux (1957) a qualifiée de quasi-intégration et Baudry (1995, p.7) de quasi-intégration verticale. Baudry (1995) s'est intéressé à analyser les modifications et les facteurs qui ont conduit le passage de la sous-traitance à ce qu'il appelle « le partenariat industriel ». Selon l'auteur, la quasi-intégration (correspond à la sous-traitance) se caractérise par une maîtrise par le donneur d'ordre de la conception du produit, la circulation verticale de l'information (haut vers le bas) et l'absence de l'initiative de la part du sous-traitant. Cette relation était basée sur des rapports d'autorité et de dépendance. Ainsi, depuis quelques années, sous l'influence de nouvelles opportunités offertes par l'ouverture internationale des marchés qui a poussé les entreprises à adopter de nouvelles formes organisationnelles, les rapports inter-entreprises se modifient pour passer de la sous-traitance au partenariat industriel. La notion de partenariat chez Baudry correspond à la quasi-intégration oblique qui traduit une relation mutuelle et une collaboration entre les partenaires pour la fabrication du produit. Cette nouvelle relation est basée essentiellement sur la confiance, la stabilité, la coopération de longue durée...

(ii) Les accords horizontaux

La nature des accords inter-firme est à la fois spécifique et très diverse. La spécificité de ces accords réside dans l'élargissement de leurs domaines de recherche tant en économie qu'en gestion (Baudry, 1995, p.3). Depuis les années 80, les entreprises resserrent leurs liens contractuels avec leurs partenaires pour faire face aux menaces d'un environnement de plus en plus instable et compétitif. La littérature utilise plusieurs termes pour nommer ce mode d'arrangement contractuel (coopération, externalisation, alliances stratégiques, partenariat...) qui reflète une diversité de stratégies qui sont conduites conjointement par plusieurs organisations. Koenig (1996) parle de collaboration qui est un « *comportement concerté qui a pour motif d'améliorer la position relative de ses auteurs ou d'aménager le contexte de leur action* » (Ibid, p.26). L'innovation stratégique n'est possible qu'à travers une organisation dynamique des activités et de fonctions industrielles. Cela implique une mise en réseau d'unités industrielles, des capacités professionnelles et des marchés spécifiques et génériques (Moulaert F & Gallouj C, 1993). Dans l'approche systémique de l'organisation, cette dernière est un système qui fonctionne et évolue dans un

environnement par rapport à des finalités (Le Moigne, 1999). Elle a besoin des ressources (financières, matières premières, ressources humaines, informations..) pour réaliser ses objectifs. Son fonctionnement et son développement dépendent de la façon dont elle tire partie du flux de ressources dans lequel elle baigne (De Rosnay, 1975). Elle doit sélectionner et identifier les acteurs avec lesquels elle souhaite collaborer. Elle décide les modes relationnels à mettre en œuvre en fonction des acteurs et des finalités poursuivies. Elle se construit alors une stratégie relationnelle (Joffre, Koenig, 1985).

P Dussauge et B Garraette (1991,1993, 1997) ont élaboré une typologie des alliances stratégiques entre concurrents à partir de l'analyse des accords de coopération dans l'aéronautique civile et de défense. L'objectif de cette analyse est d'expliquer l'évolution, dans le temps, de relation de coopération entre les alliés et les conséquences pour les partenaires. Les auteurs ont distingué trois types d'alliances entre concurrents :

- ✓ La coïntégrat qui suppose la mise en commun des processus de production pour la fabrication d'un produit distinct, entre des entreprises de taille comparable, afin de réaliser des économies d'échelle. Ce type d'alliance est particulièrement fréquent dans les secteurs de l'automobile et l'informatique.
- ✓ La pseudo-concentration : relation qui associe les entreprises qui développent, produisent et commercialisent un produit en commun afin de réaliser l'économie d'échelle. Elle concerne plusieurs fonctions (commercialisation, production, R&D...) permettant aux alliées de répartir les tâches de développement et de production.
- ✓ Les alliances complémentaires : regroupent des entreprises de tailles différentes et sont fréquentes dans le secteur de l'automobile et des télécommunications. Une entreprise, qui dispose d'actifs et de compétences différentes des autres alliés, développe un produit qui se commercialise grâce au réseau d'un autre allié.

Ces formes de coopération impliquent davantage de confiance, de stabilité et la durée et le développement de la relation de coopération entre les acteurs. Pour coopérer, les entreprises échangent les informations objectives sur les conditions du marché, construites à partir de connaissances partagées, explicites et collectives. Ces entreprises, qui travaillent

en coordination, forment un groupe qui se base sur des comportements et des connaissances communes qui leur servent de référence, de culture et d'identité (Baumard et Ibert, 1997). Cette forme organisationnelle émerge du développement d'un projet commun, vise à développer des actions communes afin d'améliorer collectivement la production, les capacités d'information et de décision (Cucchi, 1999). Cette relation, immergée dans un réseau relationnel, permet de générer une culture communautaire qui favorise le développement des mécanismes de coordination et par la suite l'émergence de la relation de partenariat entre les agents.

L'analyse de ces différentes formes organisationnelles montre bien les conséquences de la recherche de flexibilité au niveau de la structure organisationnelle de l'entreprise. La recherche de la flexibilité passe par l'adoption des nouvelles formes organisationnelles permettant à l'entreprise de répondre rapidement aux changements. Ses nouvelles stratégies suscitent principalement une évolution d'une structure organisationnelle rigide vers un système opérationnel plus interactif qui se base sur une réorganisation du travail et du processus de production, l'utilisation des nouvelles technologies, et l'amélioration et la diversification des relations avec les autres entreprises.

L'instabilité et la complexité de l'environnement, l'évolution et l'internalisation de la demande et les révolutions technologiques, contraignent les entreprises à intégrer le changement et la complexité dans leurs stratégies de développement et de gestion. Elles doivent réagir rapidement, s'organiser afin de faire face au danger. Elles sont confrontées à un dilemme entre action individuelle ou action collective, entre le choix de cumuler le pouvoir pour mieux combattre l'adversaire ou trouver des réseaux de complémentarité permet d'accroître les gains mutuels des acteurs solidaires liés.

L'enjeu de la thèse est d'analyser les formes de coordination entre le donneur d'ordre français et le sous-traitant marocain, de comprendre comment les acteurs du pays du bassin méditerranéen ont intégré ces changements lors de l'élaboration de leurs stratégies, comment ces relations peuvent se développer pour devenir une nécessité pratique ?

Répondre à ces questions renvoie à d'autres questionnements relatifs au contexte dans lequel s'insèrent de nouvelles formes de coordination et de proximité inter firme. On va essayer de montrer comment l'adoption des stratégies complexes et évolutives ainsi que la

redéfinition des modes d'interaction entre les acteurs permettent de reconfigurer la dynamique de compétition et la structuration des organisations et des marchés.

L'objectif de la deuxième section est d'enlever la confusion sur ce concept fondamental qu'est la coopération en se basant sur des grilles d'analyses qui constituent un guide pour identifier et évaluer la forme de coordination privilégiée dans une relation de sous-traitance.

II : La coordination inter-entreprises au cœur des dynamiques concurrentielles

L'incertitude, la complexité ainsi que la rapidité des changements constituent les principales caractéristiques de l'environnement actuel des entreprises. Pour faire face, l'entreprise est confrontée à un dilemme entre insérer une dynamique concurrentielle ou adopter un comportement coopératif ; autrement dit, le choix entre action individuelle ou collective, intérêt commun ou intérêt particulier.

Le domaine des accords inter-firmes constitue un champ de recherche complexe et large. Plusieurs termes sont utilisés pour qualifier et nommer cette relation : coopération, alliance stratégique, entente, internalisation, partenariat... En effet, une relation inter-entreprises signifie que les entreprises concernées acceptent de restreindre le jeu des forces de marché pour se baser sur un mode d'organisation de leurs relations afin de se procurer des gains et de partager les bénéfices. La position concurrentielle de l'entreprise ne se base pas uniquement sur sa capacité à mobiliser des ressources afin de s'adapter le mieux possible à un environnement instable et faire face aux menaces. Elle repose désormais sur la capacité de cette entreprise à gérer des interdépendances de plus en plus structurelles et étroites avec d'autres entreprises rivales et /ou complémentaires. Certains auteurs qualifient cette nouvelle organisation industrielle comme un facteur de complémentarité des activités et des ressources. D'autres auteurs soulignent le caractère stratégique de la coopération interorganisationnelle (Doz, 1996 ; Hamel, 1991).

II-1 : La complexité de la dynamique concurrentielle et l'émergence de nouvelles formes de coordination inter-firme

L'organisation est un système qui fonctionne et évolue dans un environnement par rapport à des finalités (Le Moigne, 1990). Son développement dépend de la façon dont elle tire partie du flux de ressources dans lequel elle baigne (De Rosnay, 1975). Un certain nombre d'auteurs (De Rosnay ; Coppens et Simonet, 1996) ont présenté une étude basée sur le

phénomène de l'émergence de la vie pour expliquer la relation entre l'entreprise et son environnement. En s'appuyant sur l'exemple « gouttes de vie », qui ne sont ni petites ni grosses, ces auteurs ont montré à travers l'émergence d'un dedans et d'un dehors, un début de l'individualité. En effet, ces gouttes de vie laissent passer certaines molécules, se combinent avec le milieu intérieur, se transforment et forment des molécules plus importantes.

Cet exemple montre clairement que la capacité organisationnelle de l'entreprise dépend de la nature de relation entre l'organisation et son environnement. Cet environnement est caractérisé par l'internalisation de la concurrence, la mondialisation des systèmes productifs, la modification des comportements et modes de consommation et par le développement des moyens de communication.

Dans le paragraphe suivant, on va essayer de rendre compte de la manière dont les approches théoriques de la firme ont abordé et traité la question des relations inter-firmes et des stratégies coopératives, en répondant à cette question centrale : comment l'environnement concurrentiel, en introduisant le facteur temps et espace, rejaillit-il sur l'organisation inter-entreprises et permet une redéfinition des modes d'interaction entre firmes?

II-1-a : Les relations inter-firmes dans les approches théoriques

Nous soulignerons ainsi les principales approches théoriques des relations entre les acteurs au niveau de leurs conceptions de la coopération ainsi que son articulation avec la concurrence.

La coordination entre acteurs peut être assurée par les mécanismes classiques du marché. Dans les économies libérales, le marché est le principal moyen d'organisation des échanges entre les acteurs économiques. Il peut être défini comme le lieu de l'échange dans lequel se détermine la fixation des prix de marchandises, des quantités à fournir, de la nature des moyens de paiement et la date de livraison et de paiement. Ces mécanismes de détermination des conditions d'échange sont tributaires de la structure de marché. Celle-ci résulte de : Le nombre et la dimension des offreurs et des demandeurs, la qualité des produits au même usage, les règles d'entrée et de sortie du marché et le système d'information.

La concurrence pure et parfaite est considérée par la théorie libérale comme la situation d'équilibre, modèle vers lequel les marchés doivent évoluer. Elle est considérée comme pure et parfaite lorsqu'elle vérifie les hypothèses de pureté et de perfection.

Les hypothèses de pureté sont l'atomicité de l'offre et de la demande, l'homogénéité du produit et la liberté d'entrée et de sortie du marché. Les hypothèses de perfection sont la transparence du marché (l'information) et la mobilité des facteurs de production.

Derrière une telle configuration du marché se cache une vision particulière d'organisation de l'activité économique : le mécanisme de la main invisible (Walras 1834-1910) qui permet d'atteindre l'équilibre entre l'offre et la demande sur le marché. Cette configuration se traduit par la réalisation de l'intérêt général dans la recherche des intérêts individuels et égoïstes par les acteurs. Il permet l'émergence d'un prix relativement stable qui s'impose à l'ensemble des intervenants sur le marché. Un marché de ce type assure un équilibre de long terme qui découle de la liberté d'entrée et de la sortie des agents économiques. Il parvient à la réalisation d'une répartition efficace des ressources et des facteurs de production entre les acteurs. Sur la base de la concurrence pure et parfaite et l'équilibre partiel du marché qu'elle assure, s'est bâtie la théorie de l'équilibre général concurrentiel. Cette théorie est une généralisation des équilibres partiels des marchés et l'interdépendance entre les marchés de biens de consommation ou de facteurs de production.

Cette théorie s'est intéressée à l'analyse des relations d'échange en privilégiant l'analyse du marché. Dominée par le raisonnement libéral, elle suppose la supériorité du marché et ses lois sur les autres composantes. La coordination de la production par le marché se réalise grâce à un système de prix qu'il convient de découvrir. Les agents qui se trouvent dans un environnement incertain sont obligés de s'engager dans un processus coûteux de recherche. Ils sacrifient du temps et des moyens matériels pour s'informer sur les conditions de l'échange envisagé et pour trouver le cocontractant désiré, ce qui les incite à réviser leur position et à engager de nouveaux coûts pour améliorer leur situation. L'émergence du modèle d'équilibre général inter temporel de Arrow et Debreu, dans les années cinquante, a contribué à assimiler le risque à une incertitude probabilisable et la prise de décision à un processus de sélection de la solution maximisante. Ce modèle repose sur l'hypothèse du *système complet de marché*. Cette hypothèse suppose que « *les agents*

établissent leurs plans pour la période en cours mais également pour toutes les périodes futures, couvrant la durée de vie de l'économie » (Guerrien, 1989b, p.139). Ce modèle considère aussi que les agents sont parfaitement informés sur les prix du marché et « *ont une dotation initiale leur permettant de survivre sans qu'ils aient besoin de faire des échanges* » (Guerrien, 1989b, p.141). Ce modèle a été considéré, par des économistes, comme assez intuitif et souffre d'une réelle incohérence et d'un certain individualisme. En effet, il laisse « *dans l'ombre le problème qui est au centre – et à l'origine – de l'approche d'équilibre général, celui de la coordination des choix d'une multitude d'agents* » (Guerrien et Pignol, 2000, p.412)

La théorie de l'équilibre général est remise en cause par le rôle joué par les autres composantes de l'échange comme les caractéristiques techniques et économiques des acteurs, la nature du produit échangé, les relations personnelles, les coûts de transaction... Ces composantes offrent pour chacun des partenaires des atouts et des contraintes qui se réunissent pour donner naissance à une situation d'échange bien particulière dans son déroulement et ses résultats (quantités échangées, prix, modalités d'échange).

D'autres approches, qualifiées d'exclusives, regroupent des travaux d'inspiration néo-classique, qui considèrent que les firmes sont indépendantes dans leurs choix stratégiques et sont sélectionnées par le marché selon les critères de performance et de rationalité. De ce fait, la concurrence apparaît comme « *un mécanisme de sélection des firmes adoptant un comportement conforme aux conditions de l'équilibre concurrentiel* » (Hamdouch, 1998, p.11). Dans ces approches, l'idée d'une coopération apparaît difficilement concevable alors que la concurrence est envisagée comme un mécanisme de sélection endogène et de réalisation d'un équilibre optimal (Hamdouch, 1998, p.13). Deux approches se détachent au sein de ces approches exclusives : la théorie du marché contestable et l'Ecole de Chicago-UCLA.

La première considère la rivalité inter-firmes comme la condition indispensable pour inciter les agents à ne pas dévier d'un niveau de rentabilité. De même, la deuxième école « *assimile la concurrence à un processus relatif de lutte pour la survie dans un environnement évolutif et instable* » (Hamdouch, 1998, p.15). La coopération ne constitue,

en effet, qu'un mécanisme défensif utilisé par les firmes qui tentent de survivre alors qu'elles n'en ont pas la capacité.

Une autre approche qualifiée d'*associative* associe concurrence et coopération de manière moins dichotomique et plus ouverte. Parmi les théories, on trouve celle des groupes stratégiques (Porter et Caves, 1977 ; Newman, 1978 ; Porter, 1979, 1980) qui constatent que la coopération inter-firmes relève d'un comportement intentionnel « *entre firmes positionnées différemment sur le marché, non seulement par crainte de représailles ou de déclenchement d'une guerre ruineuse en cas d'agression, mais aussi parce que généralement peu de firmes ont les moyens requis pour s'offrir le luxe d'une confrontation tous azimuts avec l'ensemble des offreurs sur le marché* » (Hamdouch, 1998, p.29). D'autres approches considèrent la coopération inter-firmes comme un mécanisme permettant aux partenaires de mieux coordonner leurs efforts et se positionner dans la course à la standardisation, à la normalisation ou à la certification. C'est une forme de coopération entre firmes rivales visant à exclure la concurrence du marché à travers un système de normes ou de standards concurrents non compatibles (Ravix, 1997).

Parmi les apports des approches associatives, on trouve également l'analyse néo-institutionnaliste inaugurée par Coase (1937), puis par Williamson (1975, 1985). Ce courant a été l'un des premiers à envisager la coopération inter-firmes comme un mécanisme de coordination intermédiaire entre le marché et la hiérarchie. Selon Hamdouch (1998), *la coopération apparaît comme une solution équilibrée entre les avantages et les inconvénients respectifs du marché et de l'organisation* (p.25). Malgré ses fondements conceptuels, analytiques et ses apports concernant la coopération inter-firmes et la caractérisation de ses formes contractuelles, ces approches sont restées enfermées dans une vision purement dichotomique entre concurrence et coopération et ont eu des difficultés pour expliquer la diversité des configurations stratégiques associant ces deux concepts.

Au total, ces approches restent globalement enfermées dans une vision fondamentalement réductrice de la coopération, malgré leurs apports qui ont contribué significativement au renouvellement de l'étude des frontières des marchés et des firmes. Elles ne nous semblent pas entièrement satisfaisantes et suffisantes pour expliquer les nouvelles dynamiques d'interactions entre les firmes et notamment la logique résiliaire dont nous cherchons à

rendre compte dans ce travail. Dès lors, il s'avère important de se retourner vers d'autres travaux ayant cherché à caractériser et introduire ce concept dans leurs analyses des relations inter-firmes, et plus précisément on va s'intéresser aux apports de l'approche socio-économique des réseaux qui fera l'objet de la deuxième section du chapitre 2.

II-1-b : L'articulation concurrence-coopération

La coopération constitue aujourd'hui une dimension incontournable des interactions entre firmes qui contribuent souvent à préserver et stimuler un jeu concurrentiel non destructeur, si ce n'est créateur de ressources, de compétences et de technologies (Teece, 1992 ; Jacquemin, 1994 ; Hamdouch, 1998). Dès lors, il convient de rompre avec la vision traditionnelle des firmes « *supposées indépendantes les unes des autres en dehors du marché, alors même que les interdépendances au sein des groupes d'entreprises et entre les groupes eux-mêmes sont aujourd'hui une donnée structurelle du jeu concurrentiel* » (Hamdouch et Depret, 2001, p.190).

Dans un environnement global incertain, la préservation et la conquête des positions de marché passent d'une part, par une redéfinition des modes d'interaction entre firmes et l'adoption des nouvelles combinaisons stratégiques complexe et évolutives de ces modes, et d'autre part par une vision renouvelée et élargie de la coopération inter-firmes. Cette dernière se caractérise par une certaine diversité des formes de relation coopératives au sein de dynamiques concurrentielles contemporaines incertaines.

Plusieurs modèles stratégiques considèrent que rivalité et coopération sont les deux fondements du jeu économique et qu'il existe un compromis entre ces deux comportements qui maximise la performance d'une firme. La thématique de la coopération interorganisationnelle a fait l'objet de plusieurs travaux théoriques et scientifiques, avec une prédominance des arguments de l'Economie des Coûts de Transaction, les Théories Organisationnelles et les Théories des Réseaux Sociaux, qui ont avancé plusieurs arguments afin d'expliquer la relation entre l'utilisation de stratégies qui impliquent la coopération et la performance des firmes ainsi que l'étude de formation des arrangements interorganisationnels coopératifs.

Aujourd'hui, nombre d'auteurs affirment l'interaction entre concurrence et coopération dans les nouvelles formes de relations interorganisationnelles. Doz et Hamel notent

d'ailleurs que « *les analystes qui ne reconnaissent pas ou ne comprennent pas que des sociétés alliées puissent être à la fois partenaires et concurrentes passent à côté de la véritable nature de beaucoup d'alliances contemporaines* » (Doz et Hamel, 2000, p.35).

De son côté, Hamdouch (1998, p.96) souligne : « *La compréhension de la nature des relations inter-firmes...nécessite de dépasser les approches courantes fondées sur une vision de concurrence 'exclusive' ou dominante, dans laquelle la coopération est introduite de manière 'négative', marginale ou secondaire, et d'adopter une vision renouvelée dans laquelle la concurrence et la coopération sont articulées, imbriquées ou co-déterminées* »

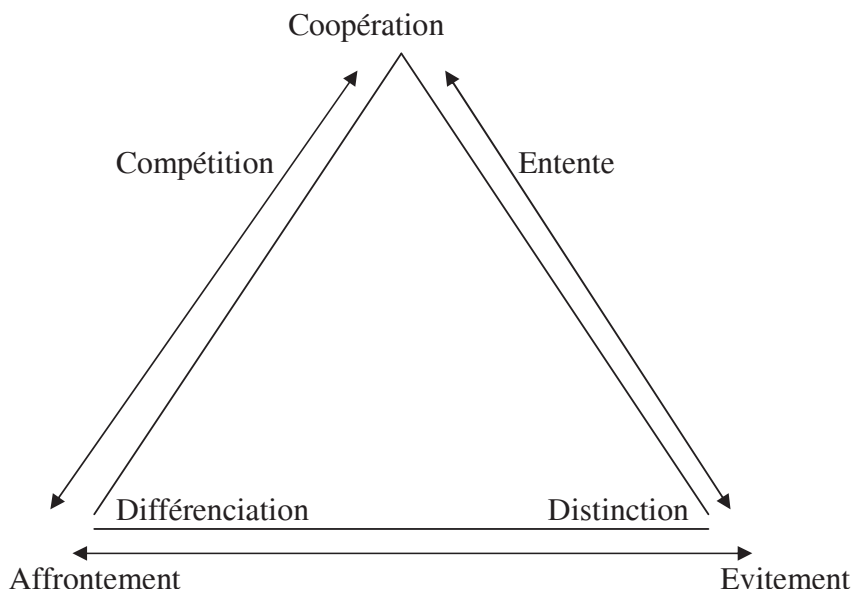
D'autres auteurs considèrent que rivalité et coopération sont les deux éléments de la réalité économique. Ils sont fondamentalement opposés, mais indissociables. Perroux souligne que la relation lutte-coopération est au cœur de l'échange et que la seule confrontation des acteurs implique la contradiction des intérêts dans le jeu économique. La tension concurrentielle est plus au moins forte selon le stade de développement d'un partenariat, c'est ce qu'affirment Litwak et Hylton (1962).

Giraud (1993) affirme que les entreprises sont plutôt passées d'un mode d'action dont la dynamique était l'opposition entre entreprises à des dynamiques plus hétérogènes, moins institutionnalisées et dont les bases sont plus proches du couple « confiance-pouvoir ». Dans cette perspective, concurrence et coopération ne sont pas opposées, mais représentent plutôt des degrés d'institutionnalisation des relations de différentes natures.

Pour Koenig (1996, p.265) « *la coopération est apparue comme une réponse possible à de nouveaux défis que les entreprises ne pouvaient relever en empruntant la voie du développement autonome* ». L'auteur suggère que dans une situation de concurrence, une firme peut adopter plusieurs comportements ou modalités relationnelles : l'affrontement, l'évitement ou la coopération. En effet, l'auteur identifie également des modes hybrides entre l'affrontement et l'évitement : la différenciation et la distinction. La différenciation est plus proche de l'affrontement que de l'évitement car elle consiste « *à introduire des différences limitées dans la définition des caractéristiques du produit* » (Koenig, 1996, p.263). Selon l'auteur, la distinction relève plus de l'évitement car elle passe par le développement d'une offre différente de celle des autres acteurs. Enfin, l'entente, située entre évitement et coopération, correspond à une situation de rapprochement entre les

firmes et ou les acteurs se mettent d'accord plus ou moins formellement pour agir sur l'environnement et renforcer la position des parties prenantes à la collaboration face aux acteurs qui ne sont pas impliqués dans celle-ci (Koenig, 1996, p.270)

Figure 1 : Les différents modes relationnels



Source: Koenig (1996, p.222)

Alors que la concurrence est une situation d'interdépendance induite par l'environnement, les organisations peuvent choisir la coopération pour gérer cette interdépendance. En tenant compte de l'ancrage de l'organisation dans son environnement, l'entreprise peut décider des modes relationnels à mettre en place en fonction des acteurs de l'environnement et des finalités poursuivies. Certains auteurs envisagent l'articulation de la concurrence et de la coopération entre firmes et au sein du réseau à plusieurs niveaux du jeu économique. Brandenburger et Nalebuff (1997) notent que « *créer de la valeur, un plus gros gâteau, relève fondamentalement de la coopération et implique parfois les clients et les fournisseurs, cependant, le partage du gâteau est fondamentalement concurrentiel* ».

Au sein des marchés concurrentiels (oligopolistiques), les interactions concurrentielles mettent en évidence les interdépendances des entreprises qui sont concurrentes. Autrement dit, un acteur ne peut pas contrôler toutes les conditions nécessaires afin de proposer son offre. Toute modification de ce dernier implique une modification de celle des autres (Pennings, 1971). Cet auteur explique que même dans une relation concurrentielle, les

entreprises forment des coalitions pour lutter contre l'incertitude liée aux comportements et aux réactions des autres firmes. Face à un environnement incertain et instable, il paraît difficile pour une entreprise de faire face individuellement lorsque les dynamiques d'interdépendance sont complexes. Elle a besoin de mettre en place une structure de coopération avec d'autres acteurs afin de ramener cet environnement à un état stable (Ibert, 1997). Cette instabilité résulte parfois d'un manque de connaissance de l'environnement. Le partage de l'information, grâce à une stratégie collective, permet de pallier ce manque.

Toutefois, l'économie industrielle montre que les stratégies collectives entraînent des dysfonctionnements autodestructeurs dans la mesure où elles produisent, d'une part, des perturbations à long terme même si elles génèrent de la stabilité, d'autre part, elles diminuent la flexibilité stratégique et la capacité d'adaptation des entreprises, ce qui conduit à une propagation de ces perturbations vers l'extérieur, attirant ainsi de nouveaux entrants et augmentant par la suite l'incertitude liée à l'environnement et à la prise de décision (Bresser et Hart, 1986). Pour pallier ces dysfonctionnements, les entreprises sont incitées à recourir à des stratégies individuelles et concurrentielles. Là encore, on débouche sur un paradoxe puisque ces stratégies sont sources d'instabilité. Bresser et Hart (1986) parlent d'une « *tension dialectique* », et ils proposent d'alterner ces deux stratégies afin de répondre aux changements d'environnement. Ils recommandent de procéder à une sorte de transition entre ces deux stratégies, en passant d'une stratégie individuelle à une stratégie collective et inversement afin de maîtriser le dysfonctionnement, et d'autres auteurs suggèrent de combiner les deux stratégies en même temps. La complexité des jeux de concurrence et de coopération pousse les entreprises à coopérer dans le cadre d'une fonction ou d'une activité et pas sur le reste de leurs activités. Une telle stratégie qui consiste à utiliser un même moyen de transmission de l'information pour gérer des processus d'approvisionnement et partager les informations sur les conditions du marché, tout en restant en concurrence pour la production et la commercialisation des produits, est possible.

Salgado (1998) a illustré un tel phénomène par les relations entre Aérospatiale et DASA (la coopération franco-allemande). Les deux entreprises coopèrent sur de nombreux marchés (satellites, hélicoptères, avions militaires), mais se livrent à une concurrence acharnée sur le marché des avions régionaux. Cette stratégie à un double avantage. D'une part, elle

réduit la concurrence entre les acteurs en raison de l'action commune qui caractérise la relation et, d'autre part, la concurrence est maintenue car les acteurs poursuivent des intérêts propres sur d'autres opérations.

La question qui guide l'ensemble de ce travail est celle du mode de coordination qui permet d'expliquer la relation de coordination entre les acteurs. Notre objet de recherche est de trouver un cadre d'analyse théorique qui permet d'élargir notre champ de travail et qui prend en compte le contexte évolutif, incertain et multidimensionnel des relations de coopération notamment à travers l'émergence des réseaux.

Après avoir défini le concept de la coopération, nous procéderons à une analyse des différentes théories des contrats, et les arguments qui sont en général proposés pour les modalités de coordination entre les agents et en particulier les acteurs de la filière textile-habillement. Cela nous conduira à en repérer les principaux apports, mais aussi les limites essentielles.

II-2 : La coopération selon les différentes perspectives théoriques

Les différents travaux sur la coopération se sont orientés vers l'analyse de la relation entre l'utilisation de stratégies coopératives, la performance de ces firmes et l'étude de processus de formation des arrangements interorganisationnels coopératifs. On constate une diversité et une pluralité des explications et des arguments avancés pour définir le concept de la coopération et les processus de formation des arrangements interorganisationnels coopératifs. En effet, on considère une prédominance des théories organisationnelles, tout au long des années 80 et avant 1997, qui ont utilisé l'apprentissage organisationnel afin d'analyser l'évolution de la coopération à travers les alliances stratégiques entre les firmes. Entre 1997 et 1998, les travaux et les études qui ont été faits, ont utilisé comme base théorique l'Economie des Coûts de Transaction pour faire le lien entre comportement, compétences organisationnelles et performances des accords. Enfin, après 1998, les travaux sur la formation des relations de coopération entre les entreprises ont avancé avec l'aide des apports de la théorie des Réseaux Sociaux qui traitent spécialement de l'importance du capital social comme base pour la formation des accords coopératifs.

De manière générale, ces approches des relations inter-entreprises nous semblent insuffisantes car elles n'apportent pas d'explication concernant la manière dont les entreprises s'insèrent dans le jeu concurrentiel de manière croissante à travers des stratégies complexes qui associent rivalité, coopération et intégration d'une part, et, d'autre part, ces approches négligent les jeux non coopératifs qui prennent souvent place au sein des jeux coopératifs, notamment au travers des luttes entre partenaires pour le leadership et le partage des gains de coopération

II-2-a : La coopération en tant que stratégie.

La nature des relations économiques est devenue progressivement une problématique importante pour les chercheurs. Leur réflexion les a menés à traiter de l'articulation entre concurrence et coopération. Si la concurrence est un phénomène étudié depuis bien longtemps, l'idée de coopération a eu, quant à elle, beaucoup de mal à se développer en stratégie

Les premiers travaux sur ce concept sont marqués par la présentation du thème coopération comme nouvelle forme d'accord interorganisationnel qui permet une amélioration des entreprises. Parmi ces travaux on distingue celui de Nielsen (1988) qui a conclu que les stratégies coopératives peuvent améliorer l'efficacité des organisations dans différents environnements de marché. D'autres auteurs ont montré l'importance de la structure qui se construit avec les actions de coopération. Par ailleurs, Mitchell et Singh (1996) argumentent que les activités qui se portent sur la commercialisation des produits complexes ne sont profitables que lorsque les firmes collaborent étroitement. La coopération est considérée alors comme une forme d'organisation qui permet de dépasser la limitation des compétences individuelles des firmes. D'autres auteurs ont étudié la coopération en introduisant l'instabilité présente dans les alliances stratégiques dans l'analyse. Dans cette optique Parkhe (1993) a utilisé le référentiel de l'Economie des Coûts de Transaction et la théorie des Jeux pour l'analyse de structure d'alliances stratégiques. Selon cet auteur, la structure est directement liée à la performance, et certaines alliances présentent des comportements imprévisibles et instables propices à des fraudes. Ring et Van de Ven (1994) ont analysé le développement du processus de rapports interorganisationnels coopératifs. Les deux auteurs ont proposé que la manière dont les

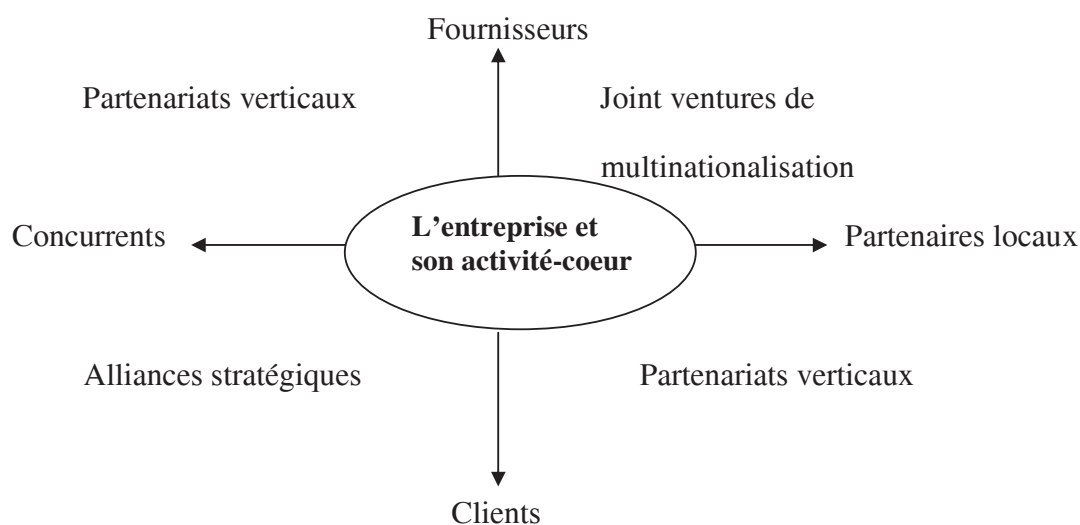
agents négocient, exécutent et modifient les termes du rapport, influence le degré avec lequel les participants jugent la relation juste et efficiente.

D'autres travaux théoriques ont abordé la question d'apprentissage organisationnel afin d'analyser l'évolution de la coopération à travers les alliances stratégiques entre les firmes. Dans ce sens, Doz (1996) a introduit le concept de la réputation des partenaires dans la prise de décision stratégique. En effet, la réputation est un construit multidimensionnelle qui affecte la décision d'entreprise et qui permet de faire émerger la confiance dans la relation entre les firmes. En utilisant les concepts théoriques de la Théorie des Coûts de Transaction, d'autres arguments ont été avancés par Pearce (1997) pour expliquer la relation entre rapports interorganisationnels et performance des firmes. Cet auteur conclut, en analysant la structure de gouvernance présentée par les *joint ventures*, que les coûts de transaction affectent négativement l'adaptation organisationnelle, la performance et la survie des firmes qui adoptent la stratégie de *joint ventures*. Un autre groupe de Daz et Teng (1998) suggère que la confiabilité dérive de deux sources distinctes : confiance et contrôle. Pour ces deux auteurs, la réussite des alliances stratégiques est conditionnée par l'existence d'une confiance dans la coopération des partenaires, celle-ci étant définie comme la certitude perçue par la firme sur la coopération satisfaisante du partenaire. Hagen et Choe (1998) se sont basés sur une étude empirique sur les entreprises japonaises pour montrer que la confiance est la force qui conduit les relations interorganisationnelles entre les firmes japonaises. Ils ont avancé que la combinaison des mécanismes institutionnels et de sanction sociale est largement responsable de la coopération induite par la confiance. De ce fait, Gulati (1995) a mis l'accent sur la confiance comme facteur déterminant du choix d'une structure de gouvernance basée sur les alliances interorganisationnelles. Pour lui, la forme contractuelle dans les alliances ne dépend pas seulement des activités qui s'incluent dans l'accord ni des coûts de transactions associés à elles. L'une des raisons qui justifient les rapports de coopération est de les percevoir comme stratégie de permanence dans les affaires. La confiance est considérée alors comme le socle sur lequel s'appuie et se développe toute relation de partenariat (Lorentz, 1988 ; Baudry, 1992 ; Nooteboom, 1996 ; Ring et Van de Ven, 1994). Ces auteurs considèrent que la relation de partenariat se forme et se développe grâce au capital social qui s'instaure entre les acteurs. Cette relation est

caractérisée d'une part, par la stabilité et la durabilité des liens entre les partenaires, et d'autre part par des interactions informelles qui constituent la nature de cette relation.

A partir de la fin des années 90, les études sur les rapports coopératifs interorganisationnels ont évolué grâce aux arguments avancés par la théorie des Réseaux Sociaux qui se base sur l'analyse de la formation du capital social comme base pour la formation des alliances. En ce sens, Gulati (1999), en étudiant le rôle du réseau dans la détermination et la formation des accords, a conclu que les ressources accumulées par les réseaux sont le fruit de la participation de chaque entreprise et de leurs expériences qui sont susceptibles d'influencer la décision de la firme d'entrer dans des nouveaux réseaux. Quant à Tsai et Lee (2000), ils confirment que les alliances inter-firmes se forment en tenant compte de la complémentarité des ressources et de la similarité au niveau du capital social qui surgit des expériences collaboratives directes et indirectes des organisations. Garrette (1997) identifie différents types de partenariats : d'une part, les alliances stratégiques ou joint ventures entre les firmes aux ressources similaires et selon le degré de concurrence, et d'autre part, les partenariats verticaux qui désignent la coopération entre les entreprises complémentaires.

Figure 2 Types de partenaires et types de partenariats



Source : Garrette, (1997)

Le développement de la relation de coopération dans le réseau a un effet positif sur la création de la valeur dans le rapport. Cet argument a été avancé par Holm, Eriksson et Johanson (1999). Park et Ungson (1997) ont présenté une étude qui se base sur des aspects externes comme facteurs explicatifs pour la formation des alliances. Ils ont analysé les effets des différences culturelles et la nationalité des partenaires sur la continuité des *joint ventures*. Ils ont conclu que les différences culturelles n'impliquent pas la dissolution de cet accord par ce que les rapports qui précèdent la formation du partenariat travaillent dans le sens de nier certaines complexités qui surgissent à partir des différences culturelles et que d'autres facteurs comme le comportement opportuniste et la rivalité constituent des menaces pour cette relation. Un autre argument a été avancé par Dyer (1997) sur la relation entre la performance de l'entreprise et le réseau. L'auteur s'est appuyé sur l'optique des coûts de transaction pour analyser les réseaux d'entreprises de l'industrie automobile américaine et japonaise. Il a conclu que l'ambiance institutionnelle (coûts de contrat, confiance), l'incertitude concernant l'industrie (chocs externes) et l'interdépendance du produit/tâche, influencent la génération d'avantages compétitifs à travers une stratégie de réseau. Dans le même sens, Baum (2000) a suggéré que les firmes débutantes peuvent améliorer leur performance grâce à la formation d'alliance et à la configuration de ces alliances dans un réseau. Beaucoup d'études ont constaté que la recherche des accords coopératifs est fortement influencée par l'importance de l'apprentissage sur la création de valeur, principalement dans des situations caractérisées par de grandes ambiguïtés contractuelles. La coordination nécessite d'être soutenue, d'abord par la formation d'un contrat, puis, plus les enjeux augmentent, par l'encastrement dans un réseau.

On ne peut nier aujourd'hui que la recherche sur le réseau est très fragmentée, mais la multiplication des études empiriques a permis de mieux comprendre l'organisation de ce type de structure. Si on considère le réseau comme un contexte d'action basé sur la continuité et le développement des liens sociaux (Powell 1990, Brogatt 1997, Lawrence et Hardy 2000), il n'est pas forcément un système fermé, il est donc nécessaire de prendre en compte les relations des acteurs à l'extérieur de cette structure.

L'objectif de présenter ces différents travaux sur la coopération est de montrer cette diversité et cette pluralité des explications et des arguments avancés pour définir le concept de la coopération. Les différents travaux et études se sont orientés vers l'analyse de la

relation entre l'utilisation de stratégies coopératives, la performance des firmes et l'étude de processus de formation des arrangements interorganisationnels coopératifs. Toutefois, la diversité et la pluralité des explications et des arguments avancés pour définir le concept de la coopération, ainsi que la mise en perspective d'une problématique de production par rapport à une problématique d'échange ont permis l'évolution du concept de la coopération inter-firmes et ont rendu possible la pluralité des formes de coordination entre les agents économiques.

II-2-b : La coopération et l'apprentissage organisationnel

Selon une approche basée sur les ressources, l'organisation est constituée d'un ensemble de ressources et de capacité organisationnelle. Pour se développer et survivre, l'entreprise exploite au mieux les ressources déjà présentes, selon les possibilités du marché, mais aussi, elle a besoin d'innover et avoir de nouvelles capacités organisationnelles sur lesquelles elle devra compter pour atteindre des objectifs (Prahalad, Hamel ; 1190). Favereau (1989) a défini l'organisation comme un ensemble d'agents individuels et un mode de coordination reposant prioritairement sur l'usage des règles et des procédures. En effet, les actions organisationnelles ont une dimension collective en raison de l'interdépendance des individus, qui n'ont pas les mêmes représentations des événements. Ainsi, il est nécessaire d'envisager la dimension « *cognitive des règles* » (Ibid) et que la coordination et les actions sont construites collectivement.

Afin de comprendre la relation entre l'apprentissage organisationnel et la coordination, il nous semble important de définir plus précisément les termes apprentissage et la capacité organisationnelle des firmes. En se basant sur les travaux de nombreux auteurs (Collis, 1994 ; Winter et Zollo ; 2002), nous définissons le concept de capacité organisationnelle comme la combinaison de compétences individuelles, de ressources et de connaissances afin de mettre en œuvre des objectifs stratégiques préalablement définis. L'apprentissage organisationnel signifie le processus d'amélioration des actions à travers de meilleures connaissances et compréhensions » (Fiol et Lyles 1985, p. 803), ou par Ingham : « *La conception que nous adoptons est que l'apprentissage est, au niveau le plus fondamental, un processus cognitif individuel qui s'effectue en fonction d'une compétence et postule une démarche heuristique active de compréhension et une critique imaginative, et opère dans*

un nouveau schéma de connaissance » (Ingham 1994, p. 109). La réalisation d'une activité opérationnelle correspond à la fois à la mise en œuvre et à l'expression d'une capacité organisationnelle. Cette dernière évolue constamment à partir du moment où elle est mise en action et elle se développe à travers l'apprentissage. Chaque entreprise pour survivre doit être compétitive et flexible, et pour cela, elle déploie une stratégie en fonction de ses capacités organisationnelles. En effet, pour innover, elle a besoin de créer de nouvelles connaissances à travers l'apprentissage, c'est-à-dire l'acquisition de nouvelles connaissances, savoir-faire, guidé par des règles qui sont construites collectivement. Les organisations, comme les individus, sont en mesure d'apprendre, d'acquérir des connaissances qui sont susceptibles de modifier leurs comportements.

On distingue entre deux processus d'apprentissage organisationnel, l'un interne, qui concerne l'acquisition des compétences à l'intérieur de l'entreprise, et l'autre externe. Le premier concerne une nouvelle orientation qui implique une remise en cause du fonctionnement de l'entreprise et qui nécessite des changements organisationnels existants (l'acquisition de nouveaux équipements, la commercialisation d'un nouveau produit, acquisition d'une nouvelle technologie...). L'apprentissage organisationnel externe représente l'acquisition de compétences de la part de l'entreprise vis-à-vis de son environnement externe (les relations avec les autres firmes). Les relations que l'entreprise entretient avec d'autres partenaires ont été progressivement construites et sont plus souvent basées sur la confiance que sur des bases uniquement stratégiques. L'externalisation massive des activités des entreprises réseaux a entraîné de nouvelles relations s'apparentant à de réels partenariats. Ainsi, les clients ou donneurs d'ordre, les sous-traitants et les fournisseurs deviennent les partenaires actifs de l'entreprise en contribuant à la réalisation de ses projets. Clients et fournisseurs sont introduits dans le processus de fabrication ou de distribution pour une satisfaction optimale de l'ensemble des acteurs. La coopération ou la coordination des partenaires s'impose peu à peu dans le processus de création de valeur de l'entreprise. La coopération inter-entreprise va donc constituer un moyen pour l'entreprise d'augmenter ses potentialités grâce aux compétences différenciées des partenaires. Elle permet également d'éviter l'investissement trop lourd d'un rapprochement total type fusion. Selon Williamson (1991), la coopération constitue une forme organisationnelle alternative à la firme et au marché.

Nous adoptons la définition large de l'apprentissage proposée par Ingham (1994) « *c'est un processus d'interactions sociales qui a pour projet et/ou pour résultat la production de nouvelles connaissances organisationnelles* ». Cette définition nous permet de comprendre que la création des connaissances et leur transfert sont facilités par le partage d'information et la fréquence des interactions entre les partenaires. Cette interaction ne signifie pas forcément une présence simultanée des individus, mais un échange, un partage et une communication efficace entre les agents.

La définition de la notion de l'apprentissage organisationnel, à travers les deux concepts, permet toutefois de comprendre les relations inter-entreprises comme facteur potentiel d'émergence de ce processus d'apprentissage.

II-3 : L'importance de la coordination pour l'innovation organisationnelle

La volonté de développer des relations de coopération est présente dès les premiers écrits en management (Taylor F.W, 1911). La nouveauté réside dans l'exigence de réactivité face à une intensité concurrentielle croissante et au pouvoir grandissant des clients, d'une part, et dans le développement de nouvelles technologies favorisant les échanges tant à l'intérieur d'une organisation qu'avec l'extérieur d'autre part.

À partir de l'analyse de certaines théories des organisations, nous pouvons construire une première réflexion sur les formes de coopération au sein d'une organisation, notamment avec Taylor (1911) qui favorise les relations de coopération verticale, entre employeur et employé. Il s'attache aussi à déterminer des lois scientifiques assurant la réciprocité des gains d'une meilleure productivité.

Pour Veran (1991), aucune organisation ne peut fonctionner sans une niche réseau. L'interaction naît de l'interdépendance et l'interdépendance requiert l'interaction. L'interdépendance induit des échanges d'information et une mise en relation dans l'action, que ce soit par l'ajustement mutuel (Mintzberg, 1982) ou par des mécanismes d'intégration¹⁸- différenciation de type groupe (Hamdouch, Depret ; 2003a). Les interdépendances au sein des groupes d'entreprises et entre les groupes eux-mêmes sont

¹⁸ On distingue les accords verticaux (franchise, concession commerciale, contrats de distribution, sous-traitance ...) des accords horizontaux (joint venture, contrat de recherche-développement, co-traitance...)

aujourd'hui une donnée structurelle d'un jeu concurrentiel de plus en plus collectif et de moins en moins purement individuel (Hamdouch, 2002).

Réflexion que Bernard (1938) a développée : l'ancien dirigeant analyse l'organisation comme un système de coopération. Il réalise une synthèse entre relations formelle et informelle et fonde, sur cette base, une théorie globale de l'organisation. Pour lui, capacité de communication, objectif commun et volonté personnelle fondent la coopération dans l'organisation.

L'analyse des autres acteurs tels que M Crozier et E Friedberg (1977) a permis d'élargir les relations de coopération à l'ensemble des interactions au sein d'une organisation. Mais le problème intrinsèque à l'organisation de la coopération est la question de la congruence des objectifs des acteurs, sous l'hypothèse d'opportunisme en situation d'incertitude. Les théories économiques des contrats cherchent à y répondre. Le mouvement de l'école des relations humaines met en évidence l'importance du facteur humain dans l'organisation et notamment l'existence d'une vie de groupe, c'est plutôt la recherche d'une certaine homogénéité qui fonde les résultats de ces recherches. Selon Maslow (1954) le besoin d'appartenance au groupe est un aspect puissant de la vie sociale. La construction identitaire à travers l'appartenance à une communauté et le besoin de reconnaissance s'oppose au calcul instrumental individualiste.

Ce courant apporte un éclairage de la coopération : elle n'est pas seulement un comportement opportuniste, mais aussi développement et protection d'une identité commune. Le groupe qui développe des formes de coopération incorpore des valeurs comme la loyauté, le respect et la fierté. Ses membres respectent la réciprocité de l'échange des valeurs et croyances communes.

II-3-a : Structure d'entreprise et l'environnement concurrentiel

La question de la relation entre environnement et structure constitue non seulement un enjeu conceptuel, mais aussi un enjeu managérial et économique considérable.

Dans un contexte d'ouverture internationale des marchés, de nouvelles relations interorganisationnelles se développent entre les entreprises. L'évolution économique va se traduire par une intensité concurrentielle accrue, par des exigences organisationnelles, et par l'intensification des pratiques d'externalisation et de délocalisation. A partir de là on

peut poser la question suivante : la structure existante de l'entreprise n'est-elle pas l'élément déterminant des perceptions de l'environnement ?

La question de l'influence des structures organisationnelles est déterminante pour la réussite des entreprises. Pourtant, les études empiriques sur les structures et les préoccupations organisationnelles internes à l'entreprise sont en effet rares¹⁹ par rapport aux pays anglo-saxons.

Pour définir la structure d'entreprise, le concept structure peut être abordé de façon plus au moins large. On peut retenir la définition de Mintzberg H : « *La structure est (...) la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches* »²⁰. On voit, par rapport à cette définition que la structure d'entreprise comprend tous les aspects et les processus non seulement d'organisation, mais également de stratégie, de motivation, des liaisons hiérarchiques...L'auteur distingue entre :

- Structure simple : constituée d'une simple unité composée d'un dirigeant et d'un groupe de salariés. Le sommet stratégique assure la coordination par la supervision directe²¹.
- La bureaucratie mécaniste : mode d'organisation basé sur la standardisation des règles et procédés de travail opérationnel et qui assure le fonctionnement des entreprises de grande taille.
- La bureaucratie professionnelle : forme d'organisation basée sur la standardisation des qualifications.
- La structure divisionnelle : structure constituée d'unités basées sur des produits ou des marchés.
- L'organisation de mission : structure organisationnelle dont la coordination est basée sur la standardisation des normes.

¹⁹ On note l'étude empirique qui a été faite par Kalika M en 1995 sur la structure organisationnelle des entreprises françaises et les facteurs influençant son efficacité.

²⁰ MINTZBERG H, *Le pouvoir dans les organisations*, 1986.

²¹ Selon Mintzberg, la supervision directe est l'un des éléments de la structure d'entreprise, où la personne qui prend la responsabilité du travail des autres, assure la coordination en fournissant des instructions.

Cette définition va permettre à des approches différentes de distinguer entre une structure formelle et informelle. La première incorpore l'ensemble des procédures, des règles formelles qui sont expliquées par le mode de division principale des activités²², le niveau hiérarchique et le mode de contrôle utilisé. La deuxième prend en compte les relations réelles entre les membres de l'entreprise. Kalika (1995) utilise le terme structure réelle pour faire la distinction entre le caractère formel et informel de la structure organisationnelle. Pour lui, la structure d'entreprise correspond « à l'ensemble des mécanismes mis en œuvre, conformément à la volonté implicite ou explicite de la direction, afin de permettre d'une part la spécialisation des tâches et d'autres part leur coordination, de telle façon que soient atteints les objectifs de l'entreprise »²³. Cette structure organisationnelle constitue une réalité concrète du système d'entreprise. Elle est en interdépendance avec les autres systèmes composants. Elle intègre, par sa stabilité les normes et valeurs de l'organisation²⁴. L'auteur regroupe les caractéristiques des structures organisationnelles autour de cinq : la forme structurelle, la standardisation, la formalisation, la prise des décisions, la planification et le contrôle.

Cette définition apporte un éclairage sur la structure d'entreprise qui peut être appréhendée à travers ces divers aspects. Il nous a semblé nécessaire de s'intéresser aux composants de la structure organisationnelle

(i) La forme structurelle

Elle est le schéma de l'ensemble de la définition des responsabilités et des relations entre les services. Elle définit la spécialisation fonctionnelle et les dimensions horizontale et verticale de la structure. En effet, l'organigramme de l'entreprise constitue un bon reflet et un moyen de lecture de la forme structurelle. Les auteurs s'accordent pour identifier les formes suivantes : fonctionnelle, divisionnelle et une forme hybride (matricielle).

Yves F Livian (2000) distingue entre la structure par fonction, la structure par division, la structure par projet ou par programme et la structure matricielle. La première concerne le découpage des grandes fonctions de l'entreprise (commerciales, techniques, financières,

²²Les principaux modes de division des activités sont : les fonctions (techniques, commerciales, financières, administratives..), les processus techniques, les types de produit, les marchés et les implantations géographiques.

²³ Kalika M, Structure d'entreprises : Réalités, déterminants, performances, 1995, p.7.

²⁴ Idem, p.5-6.

administratives...). La deuxième s'est développée dans les années 60 et s'intéresse à la division de l'entreprise en unités spécialisées selon le produit, le marché et le domaine d'activité stratégique. Actuellement, on assiste à une évolution vers la cession ou la fusion des activités jugées stratégiques pour l'entreprise. La troisième se base essentiellement sur la coordination de différentes fonctions de l'entreprise autour d'une activité principale afin de réaliser un projet ou une opération discontinue. Et enfin, la structure matricielle s'adapte à l'entreprise multiproduit qui se trouve dans un environnement mouvant et qui a une technologie avancée. Cette structure consiste à combiner deux modes simultanément.

(ii) La standardisation

Elle traduit l'existence des procédures et des règles qui régissent le fonctionnement de l'organisation. Elle constitue un moyen de coordination du fonctionnement de l'entreprise. H Mintzberg distingue trois moyens de base pour mettre en place une standardisation dans l'organisation : la standardisation du processus de production, celle des outputs et enfin celle du savoir-faire des salariés²⁵. Kalika (1995), en se basant sur une étude empirique, a constaté une tendance considérable à l'accroissement de la standardisation dans la majorité des entreprises. Celui-ci est imputable principalement, selon les résultats de l'étude, à trois raisons : la volonté de la direction, l'informatique et la taille de l'entreprise.

(iii) La formalisation

Elle précise l'importance des traces écrites dans la communication interne ainsi que la définition des rôles des membres de l'entreprise (organigramme). C'est un paramètre organisationnel influencé par la nature de l'environnement, la formation et la personnalité des dirigeants. Les procédures écrites existant dans l'entreprise sont nombreuses. On distingue entre celles qui sont obligatoires et celles qui sont destinées à l'information des membres de l'entreprise.

- L'organigramme qui indique de façon écrite les relations hiérarchiques, mais il ne précise pas la nature des tâches et les responsabilités liées à chaque fonction.

²⁵ Kalika M, Structure d'entreprises. Réalités, déterminants, performances, 1995, p.76.

- Les fiches de fonction et les descriptions des postes de travail qui ont pour objet la description des tâches et les fonctions des personnels situés en bas de la hiérarchie et les responsables de services.

Les documents d'information sur l'entreprise sont aussi divers. On cite : le livret d'accueil, le bulletin d'information, les brochures sur les accidents de travail, l'exposé écrit des politiques de l'entreprise.

La formalisation est expliquée par l'importance de la communication et aussi par la circulation de l'information entre les membres de l'entreprise. Cette information suit plusieurs circuits variables selon leur origine et leur destinataire. On distingue entre la communication verticale (direction → chefs de services → subordonnés) et la communication horizontale (entre les services). Kalika (1995)²⁶ a conclu à l'existence d'une relation positive entre ces deux aspects de la formalisation. «*A une faible formalisation des rôles correspond une communication plutôt orale, tandis qu'à une formalisation des responsabilités forte est associée une communication plus écrite* » (ibid., p.115). L'importance des procédures écrites, la formalisation de la communication jouent un rôle important dans la répartition des décisions et constituent des aspects du système organisationnel de l'entreprise.

(iv) La prise de décision

Elle concerne le niveau de prise de décision au sein de l'arbre hiérarchique et la répartition du pouvoir dans l'entreprise. Concernant cet aspect de la structure organisationnelle, c'est le problème de la décentralisation (ou centralisation) qui est abordé. On distingue entre deux dimensions : l'une, verticale, indique le niveau de la prise des décisions et la dispersion du pouvoir sur la ligne hiérarchique ; l'autre, horizontale, concerne la participation des responsables de l'entreprise aux prises de décisions. Kalika (1995) a constaté une forte correspondance entre ces deux dimensions et que le degré de participation à la prise de décision est variable en fonction de la personnalité des responsables ou des difficultés que ceux-ci rencontrent. L'analyse empirique de Kalika a montré que les entreprises françaises évoluent majoritairement vers une plus grande décentralisation

²⁶ Kalika M, Structure d'entreprises : Réalités, déterminants, performances, 1995.

(v) La planification et le contrôle

La planification englobe tous les aspects de la gestion prévisionnelle, de la définition des stratégies à l'utilisation de budgets. Ces deux dimensions de la structure sont indissociables. En effet, la définition des moyens de contrôle mis en œuvre caractérise le développement de la structure organisationnelle. Le processus de prise de décision passe, d'une part, par la définition d'une politique générale, qui constitue un cadre de réflexion permettant aux responsables de situer leur propre décision dans une structure cohérente et conforme aux volontés de la direction générale, d'autre part, par la définition de la stratégie d'entreprise qui concerne l'élaboration d'un plan permettant de définir les étapes de développement de l'entreprise (peut être soit global soit complété par des plans fonctionnels). Et enfin, par la traduction, en termes monétaires (budgets), des objectifs, des politiques et des programmes d'action dans le cadre du plan. Toutefois, le succès d'une organisation dépend en grande partie de sa capacité à mettre en place un système de contrôle qui permet d'assurer que l'utilisation des ressources et les résultats soient conformes aux objectifs de l'organisation. Selon Kalika (1995) « ce contrôle se différencie par l'existence de services spécialisés, par l'importance des procédures, par la fréquence de contrôle et par leur degré d'utilisation des techniques de contrôle » (ibid., p.172)

Il faut noter que l'étude statistique de Kalika (1995) a démontré l'existence d'interdépendance entre les cinq aspects de la structure organisationnelle. Ainsi, l'entreprise développe divers moyens de coordination des sous-systèmes fonctionnels afin de trouver un équilibre entre « différenciation » et « intégration » (Lorsch J ; Lawrence P, 1969). Elle procède à une intégration de l'ensemble, en ayant recours aux procédures (la standardisation), à la formalisation, à la planification et au contrôle.

Toutefois, Kalika (1995), dans son étude statistique, a confirmé les propositions formulées par Mintzberg H sur l'influence de la taille sur la structure d'entreprise. « *Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée* »²⁷. En effet, Kalika a conclu, d'une part, à l'effet de la taille sur la structure. Plus la taille de l'entreprise est importante, plus la structure est différenciée, standardisée,

²⁷ Mintzberg H, *Structure et dynamique des organisations*, 1992, p217-220.

formalisée, décentralisée, planifiée et contrôlée et, d'autre part, à l'existence d'une relation entre la structure organisationnelle, l'environnement et la variabilité technologique. Enfin, L'auteur a conclu à l'existence d'une relation entre la relation de sous-traitance et la structure : plus cette relation est intense, plus l'entreprise sous-traitante est structurée en termes de spécialisation fonctionnelle.

L'analyse de la structure d'entreprise passe aussi par l'étude de la nature de relations et de coordination entre les membres. Selon M Crozier et E Friedberg, l'organisation est un champ de forces dans lequel coexistent (et rivalisent) des compétences, des attitudes, des objectifs qu'il faut faire coopérer. En plus des règles et des procédures, l'organisation se constitue des relations entre les membres, les alliances et les accords qu'ils nouent et qui influencent les caractéristiques organisationnelles. En effet, la forme structurelle améliore le fonctionnement de l'entreprise et développe ses relations avec les autres. Les travaux de Ring et Van de Ven (1992) ont montré que la structure organisationnelle permet l'évolution de la relation entre le donneur d'ordre et le sous-traitant, d'une relation simple vers un travail en commun. Ainsi, J Galbraith (1973) estime que la création d'une structure interne (formalisation, planification) permet de réduire le problème d'incertitude et le risque lié au comportement des agents (opportunisme). Un certain nombre d'études ont montré l'existence d'une relation entre la structure, la forme de relation et l'apprentissage organisationnel. En effet, une forte structure favorise le développement de la relation de coordination vers une relation plus intégrée et plus durable. Au début de la relation, les partenaires sont confrontés à un double problème, celui de l'incertitude qui est lié à l'incomplétude du contrat et celui du risque d'adoption d'un comportement opportuniste. Cette menace renforce la nécessité d'une confiance partagée entre les partenaires. Cette confiance est construite et renforcée par le contact avec le partenaire, la réputation, les interactions sociales... (Voir Chapitre II « §III-3.p.146) ce qui favorise l'évolution de la relation de coordination vers une relation de partenariat et limite les risques relationnels. Cette relation s'accompagne par un transfert des connaissances et de savoir-faire des donneurs d'ordre au sous-traitant.

Nous allons nous inspirer de l'analyse de Mintzberg H et l'étude de cas de Kalika et *al* (1998) pour formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse : La structure organisationnelle a un effet sur les risques relationnels. Plus les entreprises sont fortement structurées moins elles se sentent menacées par les risques relationnels. Et inversement, plus elles se sentent menacées moins elles sont structurées.

Avec cette proposition, on cherche à montrer l'effet de la structure d'entreprise sur les risques relationnels (§ III-1, p. 132, chapitre II) et particulièrement les risques liés au comportement des partenaires.

Toutefois, la stabilité de la structure organisationnelle est remise en cause du fait de l'instabilité de l'environnement de l'entreprise. Plus l'environnement est complexe et variable technologiquement, plus l'entreprise est différenciée, standardisée, planifiée, contrôlée et décentralisée. A partir de là, on peut poser cette question : les organisations sont-elles influencées par leur environnement ?

II-3-b : La structure et l'environnement.

La relation entre structure et perception de l'environnement est cependant complexe. L'environnement peut avoir une influence à la fois sur la stratégie de l'entreprise et sur l'organisation mise en place. Les thèmes de la structure et l'environnement suscitent un intérêt croissant chez les théoriciens des organisations (Mintzberg, 1982 ; Burns & Stalker, 1966 ; Lawrence & Lorsch, 1969 ; Romelaer, 1996), ce qui laisse apparaître l'enjeu aussi bien économique que managérial de cette question de la relation entre l'environnement et la structure. En effet, les théoriciens de la contingence, pour expliquer cette relation, raisonnent en termes d'instabilité de l'environnement ou de sa complexité. Tandis que les économistes industriels privilégient une analyse en termes d'intervenants (Concurrents, clients, fournisseurs).

En effet, Burns et Stalker (1966) ont montré que la taille, le mode d'appropriation, la technique, la nature de l'environnement et le contexte culturel... sont parmi les principaux facteurs de l'environnement qui ont une influence sur l'organisation.

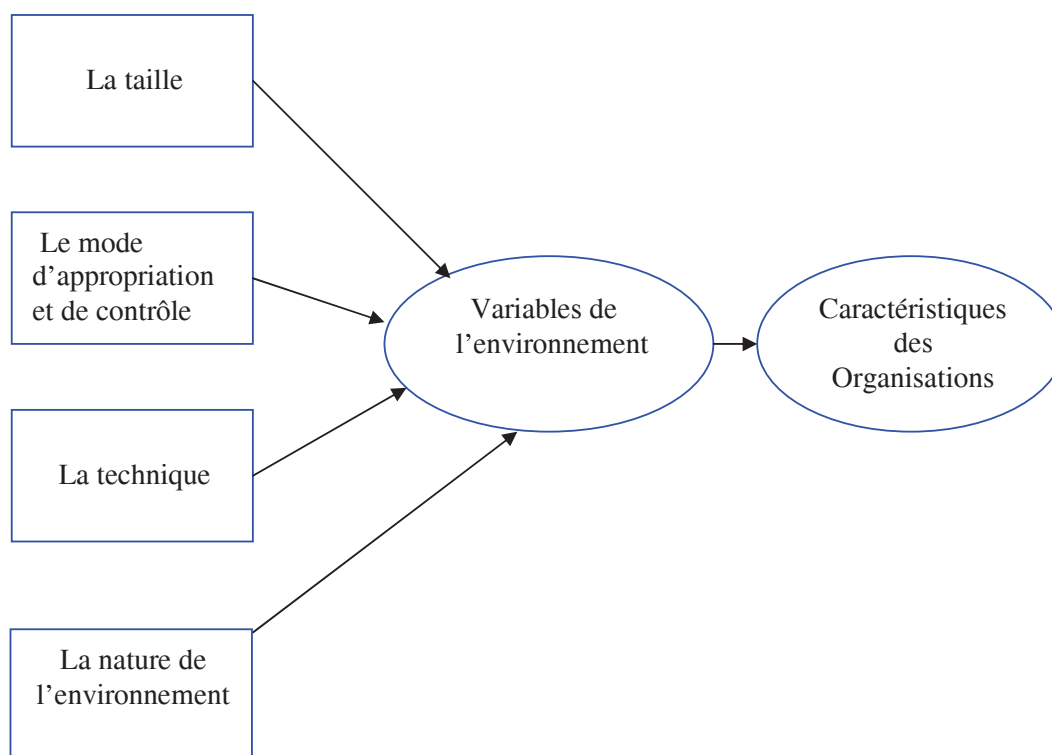
En ce qui concerne le premier facteur déterminant de l'environnement (taille), plusieurs études ont montré que la croissance d'une organisation se traduit dans un premier lieu par un accroissement du taux d'encadrement administratif (quantité de personnel administratif/quantité totale de personnel), illustré par une augmentation du nombre

d'unités différentes et par un accroissement du volume des activités de planification et de contrôle, et dans un second lieu par la recherche d'économies d'échelles.

Concernant la variable modes d'appropriation et de contrôle, l'étude a montré que le degré de dépendance d'une organisation influe sur son degré de centralisation, dans la mesure où une forte dépendance de l'organisation oblige la direction à utiliser des procédures précises de contrôle.

Les études ont montré une relation entre technique et organisation. On ne nie plus les effets de l'automatisation non seulement sur l'organisation, mais aussi sur la qualification des salariés. La question qui se pose est celle du caractère positif ou négatif sur la situation des membres de l'organisation.

Figure 3 : L'influence des organisations par les variables de l'environnement



Source : adapté à partir de l'analyse de Burns et Stalker (1966)

La recherche de flexibilité exerce une influence sur le mode de production et nécessite une grande coordination entre les fonctions. Woodward (1916-1971) considère que le système de production (production de petite série, grande série et le processus continu) influence

l'organisation d'entreprises dans la mesure où une grande utilisation du système technologique entraîne des effets sur le taux d'encadrement, la qualification du personnel et le type d'interaction entre les entreprises. Pour lui, les entreprises les plus performantes sont celles qui ont une grande dépendance technologique.

Enfin, l'environnement global de l'entreprise se caractérise par l'hostilité, l'hétérogénéité, la complexité et la stabilité. Le premier environnement se définit par rapport à la rareté des ressources disponibles, la vivacité de la concurrence et l'importance des facteurs politiques. Dans cet environnement, les entreprises ont tendance à être centralisées et formalisées. Dans le deuxième, l'hétérogénéité se mesure par le nombre des clients, variété des produits et nombres des marchés auxquels les entreprises s'adressent. La stabilité de l'environnement se définit soit par rapport à la sophistication des connaissances nécessaires pour y réussir, soit par rapport au nombre et à la complexité des interactions entre les partenaires qui s'y trouvent²⁸.

Certains auteurs²⁹, pour définir la stabilité de l'environnement, distinguent entre des organisations « mécaniques » adaptées à un environnement stable, et des organisations « organiques » adaptées à un environnement instable. Sur le même principe, Lorsch J et Lawrence (1967) ont étudié la relation entre l'instabilité de l'environnement et la structure interne de l'entreprise en utilisant deux concepts majeurs : la différenciation et l'intégration. Ces deux auteurs ont montré, d'une part, que plus l'environnement est instable plus l'entreprise se différencie³⁰ et, d'autre part, que plus les unités sont différenciées, pour satisfaire leur environnement, plus il y a besoin d'intégration

Les travaux de J Lorsch et Lawrence complètent l'étude de T Burns et G.M Stalker dans la mesure où les organisations « organiques » sont plus différenciées, plus souples, moins formalisées, moins hiérarchiques et les organisations « mécaniques » sont moins différenciées, plus formalisées et plus verticales.

²⁸ Yves Frédéric Livian, Introduction à l'analyse des organisations, 2000, pp. 45.

²⁹ Burns T et Stalker G.M (1966) ont fait une étude empirique, et ont proposé une distinction entre les organisations « mécaniques » évoquant la bureaucratie, et les organisations « organiques ».

³⁰ La différenciation de l'organisation est le degré de différence de comportement et de fonctionnement qu'elle va adopter pour répondre aux demandes de son environnement.

D'autres auteurs ont identifié l'environnement à travers trois conceptions : conception objective, conception cognitive et conception constructive. La première considère l'environnement comme un facteur externe à l'entreprise et qui détermine la structure de l'environnement. En effet, un environnement complexe correspond à une structuration de l'entreprise plus forte (Khandwalla, 1973). Pour mesurer cette complexité, les chercheurs se basent d'une part, sur le taux d'incertitude et l'instabilité de l'environnement auquel les entreprises sont confrontées, et d'autre part, ils ont recours à des variables de perception des dirigeants.

Pour la deuxième conception (cognitive), l'environnement est perçu indépendamment de l'entreprise à travers les capacités cognitives (expertise et apprentissage) des managers et compte tenu de leur rationalité limitée. Ce qui leur permet de prendre des décisions stratégiques et organisationnelles.

Enfin, une dernière approche qui considère l'existence d'une certaine relation entre l'entreprise et l'environnement. Ce dernier est construit par les actions des managers. Cette approche constructiviste est fondée sur une construction d'identité de l'entreprise qui est considérée comme un système interprétatif où les managers produisent une interprétation de l'environnement ; ce qui les conduit à dégager des réalités (Kalika et al, 1998).

A partir des différents arguments présentés, et en s'inspirant de l'étude de Kalika et al (1998), nous émettons l'hypothèse suivante :

Hypothèse : Il existe une relation négative entre la structure et la perception des risques

Avec cette proposition, nous pensons que la structure d'entreprise a un effet sur la perception qu'ont les managers sur l'environnement organisationnel et concurrentiel. Plus l'entreprise est fortement structurée, moins elle se sent menacée par l'environnement. Inversement, l'entreprise qui possède des structures faibles, se sent plus vulnérable.

Pour formuler cette hypothèse, nous nous sommes basés, d'une part, sur l'approche de Galbraith qui constate que la structure possède un effet réducteur d'incertitude et de menace, d'autre part, sur l'approche cognitive qui suggère que l'environnement est perçu

par les managers, et, enfin, sur l'approche de Ring et Van de Ven qui constate que la relation de coordination renforce la structure d'entreprise.

Cette hypothèse nous conduit à formuler une autre proposition concernant l'existence d'une relation entre la taille d'entreprise et la perception des risques de l'environnement.

Hypothèse : Il existe une relation négative entre la taille d'entreprise et le degré de perception des risques.

Pour formuler cette hypothèse, nous nous sommes basés sur l'analyse de Kalika (1994) qui constate l'effet de la taille sur la structure : plus la taille de l'entreprise est importante, plus la structure est différenciée, standardisée, formalisée, décentralisée, planifiée et contrôlée. Cependant, nous avons supposé l'existence d'une relation entre la structure et la perception des risques. Plus précisément, nous pensons que la structure influence le degré de perception de ces risques. Sur la base de ces éléments, nous suggérons que la taille de l'entreprise détermine le degré de perception des menaces de l'environnement. En effet, plus l'entreprise est de grande taille moins elle se sent menacée par l'environnement, et inversement, plus l'entreprise se sent menacée moins la taille est importante.

II-4 : La coordination et culture d'entreprise.

La culture est définie comme un ensemble des idées, des habitudes, coutumes ou traditions qui symbolisent un sentiment d'appartenance. En effet, l'entreprise, quelle que soit sa taille, est composée d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures nationales, régionales et professionnelles. Pour assurer la cohérence interne, l'entreprise a besoin de créer une identité collective, qui deviendra le point de repère de tous ses membres. Pour faire face aux changements de l'environnement technique, économique et social, l'entreprise doit développer une structure organisationnelle flexible qui favorise la créativité et l'innovation. Pour cela, elle doit développer des règles de comportement, qui sont définies comme des habitudes, des coutumes ou des routines qui contraignent le comportement de l'individu. Au fur et à mesure que l'entreprise évolue, ces règles prennent de plus en plus d'importance afin de construire des systèmes de représentation (culture d'entreprise) qui présentent une certaine stabilité et qui jouent le rôle de réducteur de complexité (Cyert et March, 1963) et de réducteur d'incertitude (Mintzberg, 1994).

Plusieurs théories se sont largement intéressées à la culture d'entreprise, et elles cherchent à comprendre comment cette culture va permettre de répondre aux questions de la relation de coordination. Toutefois, dans la théorie de contingence, le contexte culturel a été ignoré dans l'analyse de la relation entre l'environnement et la structure d'entreprise.

Aujourd'hui, avec les différences internationales, le débat s'est imposé et renforcé au fur et à mesure que les comparaisons internationales se développaient (entre le Japon, les Etats-Unis et les pays de l'Union Européenne). Deux thèses s'affrontent :

- La thèse « culturaliste » qui explique les différences de mode d'organisation par les valeurs partagées à un moment dans une société donnée³¹.
- La thèse « institutionnaliste » qui s'intéresse à l'effet sociétal, c'est-à-dire l'influence de la société sur l'organisation d'entreprise. C'est cette relation entreprise-société qui différencie les modes d'organisation des entreprises.

Dans le cadre de la thèse « institutionnaliste », Maurice, Sellier, Silvestre (1982), ont mis en évidence l'influence des rapports éducatif (structure du système éducatif), organisationnel (c'est le produit des hiérarchies existantes dans la société et les différents statuts) et industriel dans chaque pays, sur les modes d'organisation et de fonctionnement d'entreprise.

La culture d'entreprise, dans notre sens, joue un rôle de coordination organisationnelle complémentaire aux dispositifs contractuels. Elle sert comme un référent à des activités et des opérations décentralisées (Weick, 1987, p. 340-341). En effet, une fois intériorisée par les agents, elle peut coordonner leurs actions à distance à travers leur histoire organisationnelle, construite à partir des faits et des expériences qui se transforment progressivement en règles et routines. A travers les interactions sociales, les agents élaborent des règles, des valeurs et des pratiques socialement admises pour gérer leurs relations de solidarité et d'entraide, de contrôle et d'évaluation. Ces interactions *socialement collectives* lorsqu'elles sont intériorisées sous forme de culture, apportent un fondement symbolique aux relations de travail (Sainsaulieu, 1997). Cependant, la culture d'entreprise se reproduit et évolue constamment à travers des langages de comportement,

³¹Yves Frédéric LIVIAN, Introduction à l'analyse des organisations, 2000, pp.49.

s'apparente au sens organisationnel commun à un ensemble de croyances collectives et se traduit par des pratiques caractérisées par une convergence des comportements.

Toutefois, si l'entreprise a besoin de l'innovation et des changements pour s'adapter à son environnement, cette question se pose aussi au niveau de la culture, seulement un tel changement implique des coûts *d'opportunité*. Autrement dit, le changement culturel implique une perte d'un capital accumulé pendant longtemps auquel les individus sont ajustés, ce qui se traduit par un coût plus au moins élevé (en fonction de l'intensité d'ajustement des individus à la culture d'entreprise). Raison pour laquelle les grandes entreprises qui ont une culture forte hésitent souvent à entreprendre un tel changement.

Afin de comprendre les principales dimensions des comportements individuels et organisationnels et plus précisément la culture d'entreprise comme système organisationnel de coordination spontanée, on va s'intéresser à l'analyse de Pierre Bourdieu à travers le concept d'*habitus*. En partant d'un niveau individuel, le concept d'*habitus* explique comment les agents intériorisent des concepts spécifiques qui vont socialement guider, de manière spontanée, leur comportement. Dans le sens pratique (1980), Bourdieu explique les régularités inconscientes et systématiques du comportement (Ibid, p. 22), produites spontanément, comme histoire incorporée par l'individu comme l'arrière-plan de ses actes intentionnels, oubliée en tant que telle (p. 94) et donc à égale distance de la logique mécanique et de la liberté réflexive (p. 95). C'est donc une faculté mentale qui recourt au sens commun, une sorte de point aveugle d'appariement de l'individu au groupe. L'*habitus* est ainsi une sorte d'hypothèse pratique fondée sur l'expérience passée, une sorte de programme historiquement construit, une intériorisation de l'extériorité « *Les pratiques ne se laissent déduire ni des conditions présentes qui peuvent paraître les avoir suscitées ni des conditions passées qui ont produit l'habitus, principe durable de leur production* » (Bourdieu, 1980, p. 94).

A travers ce système de dispositions, le passé survit dans l'actuel et tend à se perpétuer dans l'avenir en s'actualisant dans des pratiques structurées selon une loi intérieure à travers laquelle s'exerce continuellement la loi des nécessités externes irréductibles aux contraintes immédiates de la conjoncture (P. Bourdieu, 1972).

Cependant, on a constaté qu'à travers des interactions sociales, les individus intériorisent, par des pratiques et des processus organisationnels, des règles, des valeurs et des pratiques comme des cognitifs organisationnels de l'action. Cette analyse va dans le même sens que celle de Bourdieu dans la mesure où il considère que l'habitus, en tant que structure sociale, résulte d'une intériorisation de règles formelles : « *les structures mentales à travers lesquelles les agents appréhendent le monde social sont produites par l'intériorisation de structures du monde social* ». (Bourdieu, 1987, p. 156). En effet, si on reprend la définition de l'habitus en tant que structure cognitive, il désigne en effet selon Bourdieu une disposition pratique, un sens du jeu socialement constitué : « *Construire la notion d'habitus comme système de schèmes acquis fonctionnant à l'état pratique comme catégories de perception et d'appréciation ou comme principes de classement en même temps que comme principes organisateurs de l'action, c'était constituer l'agent social dans sa vérité d'opérateur pratique de construction d'objets* ». (Bourdieu, 1987, p. 24).

L'analyse de Bourdieu nous permet de considérer la culture d'entreprise comme habitus organisationnel. Cela signifie que les membres de l'organisation intériorisent, par les pratiques et les processus organisationnels de socialisation, des schèmes de perception et d'appréciation du monde, comme principes cognitifs organisationnels de l'action. La compréhension de la culture d'entreprise comme un habitus organisationnel nous permet ainsi d'intégrer la dimension des comportements (spontanés) individuels dans l'analyse de l'organisationnel et de conclure que l'organisation et les individus qui la composent évoluent et s'influencent mutuellement.

L'introduction de la dimension culturelle dans notre analyse, nous permet de constater que la relation de coordination suppose la construction d'une culture d'entreprise sur la base des expériences et des compétences. Pour faire face aux changements, l'entreprise a besoin de s'intégrer dans un processus d'évolution, et développer une structure organisationnelle flexible qui favorise la créativité et l'innovation. Face à un besoin croissant d'adaptabilité et de flexibilité qu'imposent les fluctuations et les incertitudes de l'environnement économiques, les entreprises éprouvent le besoin de disposer d'un système de régulation interne doté de pouvoir d'adaptation. C'est dans ce sens que la raison d'être de la culture peut s'expliquer. Cette culture tend à devenir un facteur déterminant des capacités d'apprentissage, de coordination et de performance des firmes. C'est un système qui

permet l'émergence de croyances collectives intériorisées par les agents, permettant une convergence des comportements et jouant un rôle central dans l'apprentissage et la coordination.

La compréhension de la diversité des formes de coordination passe par la prise en considération de la dynamique spatiale. En effet, les entreprises évoluent dans un système environnemental complexe qui se caractérise par des contraintes culturelles, économiques et politiques, ce qui influence leur organisation et leurs choix territoriaux. Pour comprendre le comportement des agents économiques, il faut prendre en considération leur situation dans l'espace des ressources et non seulement leur situation dans l'espace des structures de coordination. Il s'agit de s'intéresser en particulier aux conditions qui vont permettre à un territoire d'assurer l'émergence et le renouvellement des réseaux d'interactions pour aboutir à une coordination industrielle.

III : Une approche de production en termes de coordination entre production et espace

Dans une économie de mondialisation et d'ouverture des marchés, les entreprises doivent être flexibles pour pouvoir innover et s'adapter aux changements de la conjoncture internationale. En effet, l'orientation de l'industrie mondiale vers des unités de production plus réduites et plus personnalisées d'une part pousse les entreprises à être compétitives et innovatrices non seulement sur le terrain du prix mais aussi sur celui de la qualité, des modes organisationnels, de la technologie, des formes de coordination... et les pays sont, d'autre part, concernés par ces problèmes de compétitivité. Ils doivent saisir les opportunités de la révolution technologique et réduire l'écart technologique avec les pays avancés.

Dans ce contexte, les relations classiques sont insuffisantes pour faire face à ces contraintes économiques, technologiques et organisationnelles, qui exigent une relation entre les entreprises de plus en plus étroite et une coordination plus dynamique. La compréhension de la relation entre la dynamique spatiale et la diversité des formes de coordination passe par la prise en considération des nouvelles formes organisationnelles de la production.

Depuis la fin des années 70, on assiste à une évolution des pratiques organisationnelles et à l'émergence des relations de coopération entre les firmes afin de dépasser les limites du système fordiste. Les entreprises essaient de trouver de nouvelles solutions organisationnelles visant à améliorer leur flexibilité et intégrer les évolutions technologiques, culturelles et sociales d'une part, et à faire évoluer leurs structures de relations industrielles vers des rapports de coopération plus diversifiés et plus enrichis d'autre part. Ces relations se sont multipliées et diversifiées afin de suivre les évolutions technologiques et répondre aux changements des normes de production et de concurrence. L'augmentation de la complexité, l'insuffisance des ressources humaines et financières ne permettent plus d'envisager des politiques d'innovation totalement endogène, ce qui nécessite la recherche de compétences en dehors de l'entreprise et en interaction avec

l'environnement. Les relations inter-entreprises dépassent les simples rapports entre les acteurs, c'est-à-dire les achats ou les ventes de produits ou services. En effet, on peut ajouter d'autres fonctions comme la production, la commercialisation, l'approvisionnement, recherche et développement... qui structurent l'activité économique et qui peuvent renforcer la relation de coopération entre les entreprises.

La question de l'articulation de l'organisation de l'espace et la territorialisation de l'usage des ressources mobilisées par les entreprises, inscrite dans un espace concurrentiel mondial, est cruciale pour comprendre les facteurs de la compétitivité de ces entreprises. Il s'agit de s'intéresser en particulier aux conditions qui vont permettre à un territoire d'assurer l'émergence et le renouvellement des réseaux d'interactions pour aboutir à une coordination industrielle (Bouba-Olga O, 2005). Le fil qui guidera notre réflexion sera celui de l'analyse des proximités, qu'elles soient géographiques, organisationnelles ou institutionnelles.

III-1 : L'inscription spatiale des relations inter-entreprises

Dans l'espace, activité et processus peuvent se dérouler simultanément ou de façon séquentielle en un seul ou plusieurs lieux (Benghozi, 2001). De façon générale, ces relations entre économie, innovation et territoire ont été documentées depuis longtemps (Rallet et Torre, 1995 ; Tallard, Theret et Ury ; 2000).

La question de la localisation met en rapport l'économie et la géographie en considérant que c'est dans la recherche de la minimisation de la distance entre le lieu de production et le lieu de la consommation que l'entreprise détermine la localisation de sa production. Les évolutions des localisations entraînent un mouvement fort de différenciation des espaces.

La géographie ne peut plus suivre les mouvements des entreprises qui s'implantent dans d'autres territoires et qui cherchent à produire avec des coûts plus faibles et une productivité toujours plus grande. Elle devient un champ d'analyse qui permet aujourd'hui de renouveler le rapport entre l'espace et l'économie au niveau de la production et de la

consommation, ce qui remet en question l'intégration de la culture en économie (Bouba-Olga O, 2005)³².

Il s'agit d'identifier les facteurs à la base des modes de localisation des activités économiques, d'une part ceux qui incitent à une co-localisation des activités complémentaires, et, d'autre part, ceux qui favorisent le déploiement de réseaux trans-territoriaux³³. La littérature récente permet de dégager trois ensembles d'éléments explicatifs de l'inscription spatiale des relations inter-entreprises. Le premier concerne la géographie des compétences existantes, qui sont des ressources spécifiques, accumulées dans les routines individuelles et organisationnelles des entreprises. Lorsque cette géographie des compétences présente une inertie assez forte, elle devient une contrainte essentielle qui incite à l'inscription spatiale des relations inter-entreprises. Le deuxième facteur explicatif tient à la nature tacite des compétences mobilisées par les entreprises. Ce sont des compétences qu'on ne peut pas codifier. Seuls les individus qui sont inscrits dans une proximité physique et qui partagent une expérience commune, peuvent s'approprier et partager ces compétences.

K Polanyi (1966) a fait une distinction entre connaissance tacite et codifiée. La première est difficilement transférable et nécessite le partage d'une expérience commune de travail à travers des relations face-à-face. La deuxième c'est l'information qui circule entre les agents économiques grâce à des supports non humains. D'autres auteurs supposent que ces deux connaissances sont complémentaires, dans la mesure où le transfert des connaissances tacite nécessite des connaissances codifiées. Par ailleurs, le contact face-à-face facilite le partage des connaissances et la diffusion d'innovation.

Rallet (1990) remet en question cette thèse des savoirs tacites. Pour lui ce sont les procédures informationnelles propres aux TIC qui permettent la diffusion des connaissances tacites. D'autres comme Moati et Mouhoud (1995) ajoutent que c'est dans la culture de l'entreprise, dans la culture sectorielle ou professionnelle... que résident ces procédures de diffusion des connaissances tacites qui permettent aux acteurs de partager une expérience commune. Enfin, un troisième facteur qui prend en considération l'ancrage

³² La question n'est pas nouvelle mais le contexte historique après la crise du modèle fordiste lui donne une dynamique nouvelle.

³³ Olivier Bouba-Olga, 2005, p5.

des réseaux socio-économiques dans la mesure où les acteurs économiques sont situés, encastrés dans des réseaux qui influent sur leurs comportements. Les choix des acteurs sont influencés par les choix préalables des acteurs avec lesquels ils sont en interaction, ce qui favorise l'émergence d'une stratégie, d'une convention et d'une technologie commune.

Plusieurs théories expliquent cette tendance de coordination des systèmes productifs locaux dans un espace géographique donné, et tentent de justifier les phénomènes de concentration des entreprises en se plaçant dans un contexte de dynamiques territoriales d'innovation, et en accordant une importance particulière dans leur analyse à l'espace et aux réseaux. De nombreux acteurs présentent la proximité des entreprises dans les districts industriels ou des Systèmes Productifs Localisés comme un des facteurs qui favorisent l'émergence et la stabilité de relations de coopération. Parmi ces théories on va s'intéresser essentiellement à l'approche de proximité (Bell et al 1993) (Gilly et Torre 2000), l'approche en termes de compétence (Teece et al 1994).

III-1-a : Les relations inter-entreprises dans le district

Avec l'émergence et les concentrations régionales, plusieurs courants ont tenté d'expliquer ces phénomènes en adoptant une analyse qui est placée dans un contexte de dynamique territoriale d'innovation. Parmi ces courants, on trouve la théorie du « milieu innovateur » développée par le GREMI (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs) qui considère l'entreprise comme un agent innovant qui évolue en interaction avec les autres agents du milieu. L'espace joue un rôle déterminant à travers des interactions entre les acteurs locaux et les synergies qu'ils établissent entre eux (Moulaert et al, 1999). Une autre théorie qui donne une grande importance à l'espace dans le soutien de l'innovation est la théorie des systèmes productifs locaux. Cette théorie s'est d'abord construite à partir du modèle du district industriel, et a ensuite été développée dans les années 70-80 par les néo-marshalliens italiens qui ont lié les aspects économiques des petites entreprises, qui produisent dans un même secteur d'activité et qui appartiennent à une communauté locale qui partage les mêmes valeurs. Becattini (1989) définit le district industriel comme une « entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprise dans un espace géographique et historique donné ». Pyke et Sengenberger (1990) l'ont défini comme « un système productif localisé,

caractérisé par un grand nombre de firmes qui sont impliquées aux différents stades de production d'un produit homogène de manières diverses ».

Grâce aux contributions d'autres auteurs, le concept de district industriel a franchi la frontière pour lui donner une définition plus générale comme « clusters »³⁴ d'entreprises. Le concept de district industriel a évolué pour s'appliquer à d'autres domaines de l'économie industrielle, du travail, de la politique économique et dans la gestion d'entreprise. Perry (1999) distingue quatre types de district :

- Le district « marshallien », constitué d'entreprises proches géographiquement et qui, du fait d'une absence de services communs et une faiblesse des infrastructures, entretiennent des relations distendues dans la coordination entre elles.
- Le district « italien », dans lequel les entreprises tissent des relations à la fois de coopération et de concurrence.
- Le district « venture capitalists »,
- Le district « hub and gove », est constitué d'une ou plusieurs grandes entreprises qui exercent un pouvoir sur les autres entreprises du district qui travaillent pour elle (s).

A partir de ces définitions, on peut considérer le district comme une forme particulière de réseau d'entreprises regroupées dans un espace de proximité autour d'un métier, voire de plusieurs métiers industriels ou tertiaires. Ces entreprises ont des tailles différentes, souvent on fait référence à des PME, qui produisent un même produit ou « *gravitant autour d'un produit typique* » (Garofoli, 1992,). Ces entreprises transforment les espaces géographiques concernés en zones de spécialisation productive (Courlet, Ferguene ; 2003). Elles permettent au district d'obtenir des parts des marchés importantes sur le marché national et sur le marché mondial.

Marshal Alfred (1920) considère que les flux de connaissance, les améliorations techniques...sont facilement transférables à l'ensemble des entreprises qui sont

³⁴ Ou « Systèmes de production locaux », terme utilisé par Giuliani (2002) pour désigner des agglomérations d'entreprises dans un espace géographique donné, et qui sont liés par des flux de production et de connaissances.

géographiquement localisées et organisées en district industriel. Camagni (1991) constate que cette diffusion de connaissance, soutenue par la confiance et la proximité géographique, est la base des changements majeurs de la technologie, et que cela se fait à travers les contacts informels. Cappello (1999) considère que ces connaissances sont conçues comme un bien « du club ». Elles sont librement accessibles aux agents économiques situés dans le district, mais pas à ceux externes. Contrairement à l'idée de Cappello, Cowan et Foray (2000) approuvent que chaque entreprise a besoin des connaissances tacites locales pour utiliser et absorber les connaissances codifiées externes. Des contributions plus récentes (Humphrey et Schmitz, 2001) ont mis l'accent sur l'influence des sources externes des connaissances dans l'évolution et la modernisation de connaissances locales. Ces deux auteurs constatent que les acheteurs étrangers, en exerçant un pouvoir hiérarchique de gouvernance sur les entreprises locales, transmettent des flux de connaissances vers le district, ce qui permet de valoriser et d'améliorer le processus de production et du produit.

En fait, l'interaction entre les entreprises du district d'une part, et l'existence d'un certain lien entre ces entreprises et des acteurs institutionnels et privés d'autre part, permet facilement d'accentuer le comportement de coopération et de produire l'innovation. Giuliani (2002) introduit le concept de « capacité d'absorption d'un district » ; c'est la capacité d'un district à exploiter et assimiler les connaissances provenant des sources externes au district. Cette capacité, selon l'auteur, dépend d'une part de la capacité d'absorption de chaque acteur (entreprises et institutions), et des liens d'interactions entre eux d'autre part. En effet, parmi ces acteurs, il existe des agents qui ont un degré élevé de capacité d'absorption par rapport aux autres. Ces acteurs sont appelés des « récepteurs » ou encore « gardiens des connaissances » ou des changements techniques externes. Ils acquièrent des connaissances puis les diffusent via des liens horizontaux et verticaux vers d'autres firmes.

D'une manière générale, dans le district existent une certaine cohésion sociale, un réseau familial et un système de valeurs partagées qui se base sur la confiance et la solidarité et qui permet d'intensifier l'échange d'informations et des connaissances techniques ce qui favorise le succès du district. Plus précisément, le district industriel est un système productif géographiquement localisé (Bagnasco, 1977), caractérisé par un grand nombre de

firmes qui sont impliquées dans différents stades de production d'un produit homogène (Pyke, Sengenberger ; 1990). Ces entreprises sont des petites unités spécialisées dans un secteur industriel. C'est une forme particulière de réseau d'entreprises qui favorise la circulation des nouvelles techniques et le développement des nouvelles relations entre les entreprises et avec la communauté locale (Moulaert et *al*, 1999).

Dans la deuxième partie de cette thèse, on va s'intéresser au cas du secteur textile-habillement du Maroc, pour savoir si les entreprises de ce secteur fonctionnent selon la même logique.

III-1-b : Les limites des districts industriels

Les modèles territoriaux d'innovation adoptent une analyse qui est placée dans un contexte de dynamique territoriale d'innovation. Toutefois, on reproche à ces modèles, et en particulier le District Industriel, d'avoir une vision restrictive en accordant une grande importance aux déterminants de l'innovation et en sous-estimant le rôle du secteur public, les grandes firmes et leur réseau dans la performance des districts (Martinelli, 1998). Il est également reproché à ces modèles de se focaliser sur une analyse en termes de proximité géographique et l'agglomération spatiale afin d'expliquer la formation et le développement des formes de coordination entre les agents économiques. Cependant, d'autres éléments doivent être pris en compte, comme, par exemple, le développement des technologies d'information et communication, qui permettent l'extension géographique des entreprises au-delà des frontières, et non pas comme une régionalisation du monde économique. Les nouvelles structures organisationnelles se basent sur une articulation entre échange physique et relations informationnelles. En effet, l'utilisation des technologies d'information et communication a un effet sur les structures des firmes, la structure de leur organisation et l'environnement concurrentiel dans la mesure où l'utilisation de ces technologies exige souvent de nouvelles méthodes pour coordonner différentes fonctions d'entreprise (à savoir : l'innovation, l'approvisionnement, la fabrication, le marketing, la distribution et la consommation). La gestion de l'information est aussi source de nouvelles coopérations. En effet, les TIC rendent plus efficaces les modes de coordination en manipulant et en échangeant l'information, *ce qui permet aux agents de prendre leurs décisions en disposant d'une connaissance différente de l'environnement* (Brousseau,

1993, p.178). Dans la section III du chapitre suivant (II), nous posons plus précisément la question de l'interaction entre les TIC et la coordination entre les agents économiques. Nous focalisons notre attention sur le rôle significatif que jouent ces technologies au niveau de l'évolution de la relation de coordination et l'intégration de la production globale et la distribution. Elles ont de profonds effets sur la stratégie de l'entreprise et son environnement concurrentiel.

III-2 : Les formes de la proximité et la coordination entre les agents économiques.

La problématique de la proximité ou du territoire fait l'objet d'une réflexion théorique considérable depuis quelques années. Cependant, il y a actuellement un point d'accord dans la littérature : le territoire est tout à la fois construit par les pratiques et les représentations des acteurs qui y interviennent ou avec lesquels il est en interaction, et le résultat d'une démarche analytique (Bellet, Colletis et Lung ; 1993). L'introduction de la dimension spatiale dans l'analyse économique a permis d'étendre l'analyse depuis une conception centrée sur l'espace physique, géographique, à une perception d'un territoire qui intègre la proximité dans la relation de coordination entre les acteurs. Le thème de la proximité revient avec insistance dans les travaux consacrés aux causes de la concentration spatiale des entreprises, ou encore de l'introduction des phénomènes de proximité dans les analyses de la croissance endogène.

La définition des proximités fait appel à l'existence d'interactions entre les acteurs. Ces interactions peuvent prendre différentes formes (formelles, informelles, marchandes ou non marchandes). S'agissant des échanges marchands (contrat, relation de coopération ou de partenariat ...), l'importance et la fréquence de ces interactions peuvent être considérées comme des déterminants de localisation des firmes, et un facteur d'identification de lien de proximité entre les acteurs. Il nous semble nécessaire d'approfondir la discussion en faisant un rapprochement entre la question d'économie industrielle et l'économie spatiale.

La réponse à cette problématique, qui a contribué à un renouvellement du débat théorique, provient de la confrontation avec différentes disciplines, avec des travaux issus du droit, la sociologie, la géographie...

L'inscription des économies territoriales dans l'espace économique mondial est associée à un double mouvement conjoint : la globalisation croissante de la concurrence, la capacité des firmes à s'inscrire dans un espace internationalisé, et la territorialisation de leurs réseaux. Or, la présentation de l'espace sous le seul angle des coûts de transport ne permet pas d'analyser ce double mouvement de globalisation et territorialisation. Selon Olivier Bouba³⁵, les institutions (marché, firme, Etat...) ne sont cependant pas les seules structures de coordination. Lorsqu'elles sont défailantes, les acteurs s'en remettent à leurs réseaux de relation sociale.

Les travaux de ces dernières années n'ont eu de cesse de renouveler la définition de la proximité dans la coordination des agents économiques et de rompre avec une conception de l'espace comme ouverture progressive d'ensembles localement préconstitués. Dans la plupart des approches, la question de la coordination et les problèmes des interactions spatiales sont traités séparément. Chaque école propose une analyse par les institutions ou par l'espace, sans réellement endogénéiser les deux concepts simultanément. Dans la plupart des cas, la proximité spatiale est un vecteur essentiel de réduction des coûts de transaction. Grâce à cette proximité entre les partenaires, se constitue une communauté locale où les individus sont contraints à respecter certaines règles et conventions. La proximité spatiale est une source de proximité relationnelle car elle facilite le développement des relations interpersonnelles. Dans les travaux néo-institutionnalistes, la proximité est souvent mobilisée au titre des actifs spécifiques qui peuvent garantir un avantage en matière de localisation. La littérature évolutionniste apporte un élément d'explication, en fondant théoriquement l'hypothèse de localisation des externalités technologiques : le cœur d'avantage concurrentiel des firmes serait constitué de sous-ensembles des connaissances tacites qui ne peuvent se diffuser que difficilement dans l'espace et dans le temps. Seules des interactions de face à face, dans la proximité spatiale, permettraient d'en disposer...

Certains auteurs comme Beccatini G (1990) estiment que la proximité permet de faire émerger un système de valeurs et de pensée relativement homogène, expression de la réciprocité, de la famille et du changement. D'autres comme Jovène et Clerc (1997)

³⁵ Dans son article « Les relations entreprises-territoires : un construit institutionnel et social »

constatent que la proximité constitue une condition de base du dialogue et du partage de l'information et des savoirs. Selon March et Simon (1958), les agents agissent en rationalité limitée en optant pour la solution qu'ils jugent satisfaisante. Plus précisément, ils « construisent leur processus de décision sur la base des informations qu'ils sont susceptibles de collecter de leur voisinage »³⁶. En d'autres termes, ils agissent en rationalité située, en s'appuyant sur les relations de proximité qu'ils entretiennent avec d'autres acteurs.

D'autres auteurs³⁷ ont abordé le rôle de l'espace dans la coordination en lui donnant une dimension sociale de construire des relations stratégiques entre les acteurs. Ainsi, l'espace devient un facteur déterminant des modes d'organisation et de la dynamique des phénomènes économiques, et la proximité exprime ainsi une capacité de se coordonner.

Nous allons mettre en perspective les différentes formes de la proximité pour rendre compte des dimensions institutionnelles et organisationnelles des relations inter-firmes. Dans un premier temps, nous définissons les différentes formes de proximité.

III-2-a : Diversité des formes de proximité

La recherche de la flexibilité conduit les entreprises à rechercher de nouveaux marchés à travers des stratégies spatiales. Une analyse en termes de proximité nous semble pertinente. D'une part, cette notion s'est constituée sur un courant pluridisciplinaire qui aborde le rôle de l'espace dans la coordination comme un facteur des modes d'organisation et de la dynamique des phénomènes économiques. D'autre part, définir la proximité selon les trois composantes (institutionnelle, géographique et organisationnelle) permet d'endogénéiser les institutions dans l'analyse des relations de coordination, dans un univers d'action localisé ou non, et dépasser les limites d'une analyse basée uniquement sur la proximité géographique comme le facteur le plus déterminant du processus d'apprentissage des entreprises.

(i) Proximité géographique

La problématique de la localisation des personnes est largement traitée par l'économie géographique. Cette proximité aborde la question des conditions objectives de localisation

³⁶ Pecqueur et Zimmermann 2004, P22

³⁷ Rallet et Torre (1995), Gilly et Torre (2002), Pecqueur et Zimmermann (2004), Torre et Filippi (2005).

des activités (Pecqueur et Zimmerman, 2004). Elle renforce la fréquence des rencontres, l'habitude de travailler ensemble, la confiance mutuelle et l'estime réciproque.

Pour expliquer ce processus, le courant de Districts Industriels et des Milieux Innovateurs a recours aux externalités pécuniaires ou technologiques. Ces analyses mesurent l'importance des relations non marchandes, qui permettent d'expliquer le lieu et l'agglomération des entreprises sur un territoire déterminé.

La notion de proximité renvoie implicitement à celle de la distance géographique entre les entités. La sphère spatiale a longtemps été considérée comme une donnée immatérielle sans aucune dimension. Ce n'est que tardivement que l'espace s'est introduit dans l'analyse économique et qu'on a commencé à reconnaître son rôle dans l'entité territoriale et l'organisation des relations entre les agents. Cette proximité est définie par A Rallet (1998) : « *X et Y sont proches car localisés à faible distance géographique l'un de l'autre* ». En effet, deux personnes sont proches s'ils peuvent se rencontrer physiquement tous les jours. La recherche de la proximité conduit les agents à se concentrer sur un territoire donné afin de se coordonner avec d'autres déjà en place ce qui renforce le processus de localisation. Cependant, il ne s'agit pas uniquement d'une simple proximité physique, ou d'un espace géographique au sein duquel se déroulent les relations économiques, c'est un lieu qui constitue un référent cognitif ou les acteurs partagent un certain sens commun, une identité commune et une meilleure connaissance de l'autre. Selon Lecoq (1993, p.123) : « *la notion de préférence territoriale s'inscrit dans une logique de rentabilité à long terme et dans une volonté de construire un environnement spécifique d'innovation* ». Le problème est alors de savoir si la proximité géographique garantit seule l'existence de relations denses entre les agents économiques quand l'espace d'action s'élargit sous l'effet de la mondialisation.

Les travaux de Krugman (1991) ont poussé les économistes à reconnaître la nécessité d'introduire la dimension spatiale dans le raisonnement économique. L'économie géographique avance des réponses à trois questions concernant l'organisation économique des espaces contemporains. La première question porte sur les effets de la baisse spectaculaire des coûts de transport. L'explication chez Krugman est loin de favoriser la dispersion, la baisse des coûts de transport laissant agir les autres facteurs d'agglomération

(économie d'échelle, l'articulation des stratégies de différenciation...). La seconde réponse touche à la question de la variété et de l'hétérogénéité comme fondement des phénomènes de polarisation, l'attraction ne résulte plus du seul jeu des économies d'échelle, mais plus fondamentalement des avantages apportés par la concentration géographique d'agents hétérogènes.

Enfin, la dynamique de polarisation, l'économie géographique laissent ouvertes deux grandes questions concernant les externalités qui jouent un rôle majeur dans l'agglomération des activités, et les phénomènes de concentration et de dispersion. Cette économie reste centrée sur l'explication de la polarisation de l'espace dans une sphère qui ne correspond plus à la nouvelle organisation économique caractérisée par le « *local globalisation* » et le « *global networking* » (Gilly J P et Torre A, 2000).

Or, il s'agit aussi d'expliquer pourquoi l'action des agents s'est élargie, complexifiée et s'inscrit à la fois localement et globalement. Certes, l'entreprise est à la fois insérée dans un espace local et dans des espaces très éloignés, le local devient une modalité de fonctionnement du global (Pecqueur et Zimmermann, 2002).

La proximité géographique facilite les échanges et les rencontres entre les agents ainsi que le partage des informations et des connaissances. Les entreprises se localisent à proximité les unes des autres pour bénéficier d'externalités technologiques qui affectent positivement la fonction de production des connaissances (D Maillat, 1994). Le processus d'apprentissage se trouve facilité par la proximité spatiale, mais l'espace doit être interprété comme diffuseur des connaissances entre les agents dont la rationalité est située (Pecqueur, Zimmermann, 2004). La proximité géographique est importante dans les premières phases d'apprentissage où les connaissances tacites et les savoir-faire sont difficilement transférables. Néanmoins, au fur et à mesure du développement de cet apprentissage, l'exigence de proximité diminue et laisse la place à d'autres mécanismes (confiance et réputation) qui permettent le maintien du contact et la poursuite des relations entre les agents économiques. « *La seule proximité géographique est insuffisante pour gérer les synergies et en tout cas impuissante à créer des interactions entre acteurs économiques au niveau local* » (Rallet, Torre ; 2001). En outre, la proximité géographique ne constitue pas le seul déterminant de la relation de coordination. Le partage d'un certain nombre de

valeurs et de règles apparaît comme une condition plus essentielle à la coordination des agents que leur simple localisation les uns près des autres (Rallet, Torre ; 2001). Ce qui nécessite de prendre en compte une seconde forme de proximité.

(ii) *La proximité organisationnelle*

La proximité organisationnelle repose sur deux types de logiques (Gilly et Torre, 2000). Selon la logique d'appartenance, sont proches en termes organisationnels les acteurs qui appartiennent au même espace (firme, réseau...), c'est-à-dire entre lesquels se nouent des interactions. Selon la logique de similitude, sont proches en termes organisationnels les acteurs qui se ressemblent, c'est-à-dire qui possèdent le même espace de référence et partagent les mêmes savoirs. En effet, c'est dans l'appartenance à un même ensemble et l'existence d'une relation de ressemblance des représentations et des modes de fonctionnement que se détermine l'efficacité des coordinations. La proximité organisée repose sur le fait que les individus partagent le même système de croyances et qu'ils possèdent des savoirs similaires. Le partage des connaissances permet de construire des formes de proximités cognitives, sectorielles et technologiques. L'analyse de Bouba-Olga et Grossetti (2007) a permis de définir la notion de proximité organisée en introduisant la distinction entre proximité de ressources (matérielles et cognitives) et proximité de coordination. La proximité de ressources cognitives renvoie au partage de valeurs communes entre les acteurs. Cette définition va dans le même sens que celle de logique de similitude de Rallet et Torre (2005). La proximité de coordination est décomposée en coordination relationnelle constituée par les réseaux sociaux, et une coordination de médiation qui est caractérisée par la présence d'un ensemble de dispositifs qui permettent de se coordonner et d'échanger sans mobiliser des chaînes relationnelles (Bouba-Olga, 2005).

En effet, les organisations permettent la réalisation des objectifs des entreprises et la résolution de nombreux problèmes de coordination à travers la mise en acte des idées communes et les actions collectives. Elles disposent de règles et de routines en vue d'une coordination cognitive et une coordination politique qui permettent l'efficacité des actions des acteurs. Les approches évolutionnistes de la firme ont développé cette notion de routines organisationnelles, nécessaires pour la coordination cognitive. Dans ce cadre

théorique, les organisations apparaissent comme des producteurs des routines et règles visant l'efficacité des actions de production des ressources. Ce sont des « *modèles d'interactions qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers* » (Dosi et al ; 1990, p.243). Ces routines sont des ressources cognitives acquises par les membres de l'organisation à travers un processus d'apprentissage, « tout ce que les acteurs connaissent, de façon tacite ou discursive, sur les circonstances de leur action et de celle des autres, et qu'ils utilisent dans la production et la reproduction de l'action » (Giddens, 1987, p.440).

(iii) *La dimension institutionnelle de la proximité*

La structure des relations entre les personnes est influencée par les institutions, qui définissent un certain nombre de règles et normes qui soutiennent la représentation des individus. La proximité institutionnelle traduit l'attachement des agents à un espace commun de représentations et de règles d'action (Stoper, 1995). La question de la coordination est différemment abordée par les courants institutionnaliste et conventionnaliste. Les conventionnalistes ont proposé un cadre d'analyse de la coordination basé sur des règles et des dispositifs cognitifs collectifs qui guident l'action de l'individu. Dans ce contexte d'analyse, les institutions n'ont qu'une place mineure. Néanmoins, les travaux de Favereau (1998), de Salais (1998) et d'Orléan (2002) ont introduit l'espace institutionnel dans les modes de coordination sociale au lieu de se focaliser sur les seules questions de coordination des comportements individuels dans un contexte d'incertitude (Gomez, 2006). Pour Favereau (1998), les institutions sont des « systèmes de règles associés à des entités collectives clairement identifiables et généralement sanctionnés par le droit » (Ibid, p.165). Selon Rivaud-Danset (1998), les institutions permettent la coordination cognitive en réduisant l'incertitude associée à l'action.

La proximité institutionnelle permet aux individus le partage d'un système d'action et de représentation commun, sans une obligation d'adhésion à des valeurs communes. Cette proximité désigne un partage des idées communes fixées par les institutions. Selon M Kechidi (2008) « *la proximité institutionnelle, comme réalisation des conditions de l'action collective ne doit pas être réduite à une seule dimension cognitive renvoyant à une vision*

partagée du monde, mais il faut y associer une dimension politique régulatrice » (Ibid, 2004, p.8). Les institutions sont socialement préétablies. Elles constituent des attentes normatives définies préalablement à toute action. En effet, la dimension institutionnelle de la proximité organisée exprime l'adhésion des individus à un espace commun de représentation et à une convention constitutive d'un monde.

L'analyse de Dupuy et Torre (1998) en termes de procédures de certification dans le domaine alimentaire montre l'existence d'une relation importante entre les procédures de signalement et les liens de proximité, dans la mesure où cette dernière rend plus efficaces les procédures de certification et développe la notion de confiance entre les agents. Cependant, c'est lorsque les individus sont tous issus d'une même entité et sont proches qu'ils se font mutuellement confiance. Par ailleurs, la proximité encourage les interactions entre les acteurs et l'émergence des organisations résilientes. Or, la notion de proximité ne constitue plus une seule référence au spatial, mais prend aussi une envergure multidimensionnelle avec Dupuy et Gilly (1992, cités par Zimmermann, 1995, p.169). Cette pluralité de notions de proximité explique la diversité des relations au sein des réseaux. La proximité géographique ne constitue pas le seul facteur déterminant de la relation de coordination entre les agents. Elle doit accompagner la proximité organisée à la fois par les réseaux et par les institutions. La séparation entre les diverses formes de proximité et territoire permet de conclure que le terme espace évoque une proximité géographique entre les acteurs, le terme réseau évoque une proximité organisée et le terme territoire correspond à la conjonction d'une proximité géographique et organisée (Bouba-Olga, Carrincazeaux ; 2001).

En effet, les actions des acteurs résultent de leurs relations avec les autres. L'action collective est socialement située, elle se trouve encadrée dans des réseaux de relations interpersonnelles qui soutiennent la cohésion communautaire et l'action collective et renforcent la coordination entre les agents. Le développement de cette forme de coopération peut créer des formes de réseaux sociaux fondés sur des mécanismes de confiance.

III-3 : Les comportements spatiaux des firmes

Dans l'analyse des avantages concurrentiels nationaux, Porter (1993) estime que l'avenir d'un pays est conditionné par le dynamisme de ses firmes, sur leurs capacités à provoquer les changements et à se doter de facteurs stratégiques dans une logique de création des ressources. En effet, la logique de création de ressources et d'aptitudes par la firme requiert « *un comportement d'ouverture ainsi que la constitution d'environnement de ressources spécifiques (où) les firmes recourent à la communication créatrice productrice d'information et (où) elles mettent en œuvre des transactions multilatérales et des coopérations qui se situent au-delà des relations habituelles qu'elles ont avec les marchés et les pouvoirs publics* » (Perrin, 1990, p.281). En effet, les entreprises peuvent se développer au sein d'une structure fonctionnelle et spatiale qu'elles contribuent à bâtir. Elles évoluent dans un système environnemental complexe qui se caractérise par des contraintes culturelles, économiques et politiques, ce qui influence leur organisation et leurs choix territoriaux. Pour comprendre le comportement des agents économiques, il faut prendre en considération leur situation dans l'espace des ressources et non seulement leur situation dans l'espace des structures de coordination. De ce fait, Bouba-Olga constate que la géographie économique est largement déterminée par les géographies des ressources, qui sont liées en partie à la géographie des structures de coordination, des réseaux et des institutions.

Les études existantes expliquent le développement des agglomérations d'entreprises dans des régions spécifiques à partir d'une vision stratégique ou dynamique. L'approche stratégique est fondée sur un modèle destiné à comprendre les comportements spatiaux des firmes en tenant compte des propriétés stratégiques des ressources tirées d'un lien au local (Saives, 2000). La vision dynamique est basée sur les processus organisationnels de la firme. En effet, le modèle de territorialisation comme une alternative au modèle classique de la localisation, consiste à s'inspirer des approches d'économie industrielle et régionale et à penser une firme nomade ancrée sur un territoire défini comme un ensemble d'acteurs (industriels, structure d'enseignement et de recherche, collectivités), un substrat de ressources et d'aptitudes génériques et spécifiques des acteurs locaux, comprenant des éléments structurants (milieu, réseaux), activés par des logiques de co-constructions

fondées sur l'interaction et l'apprentissage facilités par les proximités des acteurs (Zimmermann, 1998, cité par Saives et al ; 1999, p.6).

Les comportements de territorialisation des firmes dépendent de la stratégie des entreprises, le positionnement produit ou sectoriel, leurs choix d'investissement et leur logique financière. Les attentes culturelles poussent les entreprises à l'innovation produit, process de production et des changements organisationnels afin d'atteindre un modèle de production flexible. Par ailleurs, plusieurs facteurs ont nécessité une redéfinition de l'environnement immédiat de l'entreprise. L'intensification de la concurrence favorise l'internalisation des marchés et influence les choix organisationnels des entreprises, les aptitudes territoriales et le comportement d'approvisionnement des entreprises.

Selon une enquête qualitative réalisée par Saives et Lambret (1997), dans les entreprises agroalimentaires, sur le lien entre le processus d'approvisionnement et les aptitudes territoriales et selon la spécificité et la transportabilité des ressources, l'aptitude territoriale est différente. Les auteurs distinguent entre, d'une part, le cas d'une disponibilité d'infrastructure stratégique (proximité géographique et institutionnelle) et l'existence d'une proximité culturelle et technologique entre les partenaires. *Les activations des ressources n'ont souvent que peu de caractère territorialisé et les entreprises (de grande taille) ne connaissent pas véritablement de frontières géographiques à leurs transactions* (Saives et al, 1999, p.12). D'autre part, en cas d'une forte disponibilité mais d'une faible transportabilité des intrants, les entreprises « ont tendance à entretenir et exploiter une confiance localisée pour des approvisionnements à proximité sur la base des arrangements de long terme » (Ibid).Le choix de développement localisé est marqué de la présence des réseaux locaux basés sur la solidarité, confiance et de réciprocité partagée entre les acteurs. Enfin, lorsque la disponibilité et la transportabilité des inputs sont faibles, les entreprises co-construisent localement une assurance relationnelle (Ibid, p.13).

Parmi les raisons économiques de la concentration géographique de certaines activités, figurent la concentration de la main d'œuvre, les économies d'échelle dans la production, la proximité des marchés, la présence des fournisseurs locaux, des infrastructures partagées et de faible coût de transaction. D'autres approches analysent en termes de compétences et de compétences complémentaires (Richardson, 1972 ; Teece, Rumelt, Dosi, Winter ;

1994). Dans ce cadre d'analyse, l'entreprise est considérée comme un ensemble de savoirs, savoir-faire et de l'expérience qui s'accumulent avec l'apprentissage et les processus d'innovation. En effet, avec le progrès technologique, l'entreprise se spécialise sur un ensemble de compétences semblables dont l'évolution est cumulative et localisée (Bouba-olga, Carrincazeaux ; 2001, p.4). La stratégie adoptée par l'entreprise dépend des compétences utilisées pour la fabrication du produit. On parle de l'intégration verticale lorsque ce dernier nécessite la mobilisation d'un seul ensemble de compétences semblables. L'entreprise a recours au marché pour se coordonner avec d'autres entreprises qui détiennent des compétences complémentaires, lorsque la fabrication du produit nécessite la combinaison de compétences dissemblables. Toutefois, on constate une forte croissance des relations de coordination, de marché et hors marché, avec l'accélération des progrès technologiques, la diversité et la complexité des compétences mobilisées par les formes (Moati, Mouhoud ; 1994, cité par Bouba-Olga, Carrincazeaux ; 2001, p.5).

L'ouverture internationale des espaces économiques locaux emprunte des voies diverses et prend des formes variées. La mondialisation, le progrès technologique, les exigences du marché et les stratégies des entreprises (Enright, 1995), entraînent une dispersion géographique des activités économiques. La concurrence, qui est de plus en plus intense, les changements technologiques qui sont de plus en plus rapides, obligent les entreprises à réagir de plus en plus vite, à innover et à produire à moindre coût. On assiste aujourd'hui à un déplacement des formes de coordination d'une relation commerciale simple vers des relations de partenariat. Cette relation permet la mise en commun des compétences complémentaires ce qui accroît les ressources, réduit les coûts et incertitudes.

Cette évolution de la forme de coordination implique à la fois des changements au niveau des pratiques et au niveau des comportements. La constitution du réseau au sein de la filière prend une importance particulière face à la nécessité de la flexibilité. Il apparaît comme une solution adéquate afin de résoudre les conflits de l'environnement et s'adapter aux nouvelles exigences de la demande. Par conséquent, Il apparaît nécessaire d'intégrer la dimension sociale dans l'analyse des relations de coordination. Cela fera l'objet de la Section 2 du Chapitre II.

Conclusion du chapitre I

A l'issue de ce premier chapitre, plusieurs éléments relatifs à la littérature sur la relation de coordination entre les entreprises ont été mis en évidence. Sous la pression de la mondialisation des échanges, l'intensification de la concurrence et le développement technologique, les entreprises sont amenées à faire un choix difficile entre insérer une dynamique concurrentielle ou adopter un comportement coopératif. En effet, pour survivre, elles doivent être capables de gérer les facteurs temps, espace et innovation. Autrement dit, elles doivent modifier leurs comportements organisationnels afin de se repositionner face aux nouvelles conditions de l'environnement. Les transformations qui caractérisent cette structure organisationnelle ont été analysées à travers le concept de flexibilité qui nous a permis de prendre en considération le degré d'incertitude qui caractérise l'environnement.

Au regard des approches théoriques consacrées au concept de la flexibilité, notre analyse s'est intéressée aux nouveaux concepts d'organisation flexible qui permettent à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité et de répondre rapidement aux changements grâce à la mise sur le marché de nouveaux produits, l'élargissement de l'offre et l'amélioration des produits existants. La distinction entre la flexibilité statique et la flexibilité dynamique nous a permis de mettre l'accent sur les nouvelles stratégies adoptées par l'entreprise afin de faire face à cet environnement incertain. . Ces nouvelles stratégies passent principalement par une évolution d'une structure organisationnelle rigide vers un système opérationnel plus interactif qui se base sur une réorganisation du travail et du processus de production vers des méthodes de production plus flexibles (JAT), l'utilisation des nouvelles technologies et la diversification des relations avec les autres entreprises. Dans la recherche de la flexibilité, les relations industrielles ont évolué vers des rapports plus diversifiés et plus enrichis.

Pour expliquer le contexte évolutif, incertain et multidimensionnel des relations de coopération, nous nous sommes intéressés aux déterminants du processus stratégique des entreprises qui ont un lien direct avec l'organisation et qui influencent leur comportement. Au regard des différentes approches théoriques, nous avons constaté que la structure d'entreprise, l'environnement, le contexte culturel et l'apprentissage organisationnel

affectent profondément la relation de coordination. En effet, le débat autour de ces différents concepts constitue un apport essentiel à la compréhension des comportements des agents et par conséquent explique cette diversité des formes de coordination. Les contributions concernant la relation entre l'environnement, la structure et l'organisation nous a aidés à évoquer d'une part l'influence de la structure d'entreprise sur la perception des risques qui constitue un facteur déterminant de la relation de coordination et, d'autre part, nous avons constaté, à la lumière du cadre théorique, que la culture d'entreprise joue le rôle de réducteur de complexité et d'incertitude et tend à devenir un facteur déterminant de l'apprentissage organisationnel. Les acteurs construisent et mobilisent des codes et des langages communs qui permettent de dépasser certains conflits et facilitent la compréhension réciproque de certains problèmes, ce qui favorise le développement de la relation de coordination de coordination.

En effet, la compréhension de la diversité des formes de coordination passe par la prise en considération de la dynamique spatiale. L'introduction de la dimension spatiale dans l'analyse économique a permis d'étendre l'analyse depuis une conception centrée sur l'espace physique, géographique, à une perception d'un territoire qui intègre la proximité dans la relation de coordination entre les acteurs. Ainsi, l'inscription des économies territoriales dans l'espace économique mondial a remis en cause la géographie au profit d'une stratégie combinant à la fois le local et le global. De fait, la combinaison des innovations organisationnelles internes et de nouvelles relations externes conduit les entreprises vers une nouvelle forme de réseaux. La proximité des entreprises dans le district industriel est un facteur qui favorise l'émergence et la stabilité de relations de coopération. En effet, la proximité spatiale est une source de proximité relationnelle car elle facilite le développement des relations interpersonnelles.

Chapitre II : La relation de coordination et le mode relationnel : une lecture des fondements théoriques pour expliquer l'action des agents économiques

L'objectif de ce deuxième chapitre est de trouver la forme de coordination pour expliquer l'évolution des relations entre les agents, à la lumière des contributions théoriques cherchant à mettre au centre de leur analyse les concepts centraux de la coordination : contrat, jeu de pouvoir, de contrôle, échange d'information, convention... qui peuvent justement éclaircir la question de la pluralité des formes de coordination. Ce chapitre se décompose en trois sections. Dans la première section, pour prendre en compte les dynamiques contractuelles au sein de la coordination, au moins trois écoles participent à ce débat : La nouvelle Economie Institutionnelle et particulièrement l'analyse de O. Williamson, l'économie des conventions et l'apport de la Sociologie Economique (l'analyse de Granovetter).

Il nous semble, cependant, que l'essentiel des argumentations économiques tient dans ces catégories d'analyses dont nous reprenons les principaux arguments dans cette contribution. Notre démarche consiste à proposer une relation de coordination qui caractérise des formes sociales et qui structure l'organisation du système économique, tout en répondant à un certain nombre de questions :

Les rapports entre les agents se caractérisent-ils par un biais ou un refus de toute idée de rapport de pouvoir, de la hiérarchie ou des conventions ? Ou bien ce rapport est-il assimilé à des accords libres qui présentent aux mieux les intérêts de chacun ?

Il s'agit d'identifier les mécanismes à la base des modes de coordination entre les agents économiques. Dans cette optique, la littérature permet de dégager des éléments explicatifs dont nous allons exposer les principales lignes. La logique de contractualisation apparaît ainsi nécessaire pour formaliser les attentes et dévoiler les acteurs. Plus les modalités de la coopération sont complexes, plus les prises de contrats s'avèrent nécessaires et plus les démarches contractuelles sont difficiles à mettre en place. On assiste au déplacement de la fonction du contrat. Les théories du contrat ont permis de renouveler la réflexion sur la théorie économique. Elles apportent des éclairages sur les mécanismes qui président la

régulation des relations entre les agents économiques. Elles soulignent aussi la nécessité des contrats comme instrument de coordination qui permettent d'éviter l'opportunisme, conséquence logique de la rationalité et de l'individualisme des agents. En effet, les apports de ces théories permettent de comprendre comment le comportement de l'acteur structure, en partie, l'organisation d'un système économique. Les outils proposés permettent de développer l'analyse des mécanismes de coordination. Toutefois, les modèles développés paraissent insuffisants pour expliquer les choix contractuels.

Toutefois, la démarche contractuelle dans ces choix aboutit à une vision trop simpliste de la réalité des mécanismes de coordination. De plus, les contrats proposés ne répondent pas aux problèmes de coordination que les agents ont à résoudre puisque ces théories n'expliquent pas réellement le comportement effectif des agents. C'est pour cela, que nous avons tenté de faire un rapprochement entre deux approches : celle des logiques d'action et celle des modes de coordination, en s'intéressant à la théorie des conventions qui propose un programme consistant à mettre au point un cadre analytique impliquant à la fois le poids des structures sur le comportement individuel et l'influence des individus sur les structures économiques et sociales. En effet, contrat, prix, confiance, réputation, réciprocité... sont autant de mécanismes sociaux qui assurent le bon déroulement des transactions au sein d'une structure sociale donnée. Il nous a semblé intéressant, pour mieux comprendre la complexité de cette relation qui se base essentiellement sur une coordination hors marché et de prendre appui sur les travaux de la sociologie économique (avec notamment les approches de Granovetter et de Grabher). L'objectif de l'introduction de l'analyse de Granovetter dans l'analyse économique est de montrer que l'action économique est encadrée au sein de réseaux de relations personnelles qui placent les individus en contact les uns avec les autres, et que le choix de chacun est relatif au comportement de l'autre. L'organisation résiliente est une dimension importante de l'organisation flexible puisqu'elle permet de réconcilier les conditions de production locale et les changements d'environnement ainsi que de dépasser le cadre statique de la Nouvelle Économie Institutionnelle.

Toutefois, cette théorie ne semble couvrir qu'une fraction de la complexité du comportement des agents. Elle ne prend pas en considération la relation entre l'acteur et son environnement, le type de communication, l'apprentissage organisationnel... Ces

mécanismes doivent être intégrés dans notre analyse afin de comprendre les actions des agents et par conséquent expliquer cette diversité des formes de coordination. Dans la troisième section, nous allons introduire les mécanismes d'apprentissage, de pouvoir et de confiance, les changements technologiques et d'information, en nous basant sur les apports de la théorie évolutionniste.

I : Le rôle des contrats dans l'émergence de la coopération

Un contrat est un arrangement inter-individuel nécessaire à tout processus d'interaction entre deux individus ou entreprises (Brousseau E, 1993). En effet, il apparaît comme une condition suffisante à la coopération en supprimant la propension des agents à tricher. La plupart des travaux appliqués portant sur les contrats inter-entreprises, révèlent que les contrats réels ne ressemblent pas à ce qu'ils devraient être selon la théorie standard. Ils laissent une large marge de manœuvre à l'opportunisme des agents, ce qui entrave l'émergence des comportements coopératifs.

Notre propos n'est ni de critiquer la théorie contractuelle, ni de réduire la coopération à un phénomène d'origine contractuelle. Nous commencerons par proposer une synthèse de l'apport des théories contractuelles et les hypothèses qui permettent selon ces théories d'interpréter les formes de contrats et son rôle dans l'émergence des comportements de coordination.

Les contributions de la Nouvelle Economie Institutionnelle considèrent que l'économie néoclassique a négligé l'étude des règles sociales et politiques qui gouvernent l'activité économique et la société en générale. La nouvelle approche se distingue de l'école néoclassique par l'introduction des coûts d'information et des transactions. Elle vise l'explication théorique des institutions sociales dans l'organisation industrielle à travers la minimisation des coûts de transactions comme principe explicatif des modes de coordination. Cette approche adopte une vision limitée de la coordination en la réduisant à des calculs de coûts débouchant sur des contrats inter-individuels.

I-1: La théorie de la firme et l'analyse de Williamson

Parmi les contributions à la NEI se trouve la théorie de la firme avec l'analyse de O.Williamson qui repose sur une opposition stricte entre marché et hiérarchie. C'est une utilisation moderne du concept réduit des coûts de transaction, qui est attribué à R.COASE. Les travaux de ce dernier reposent sur une dichotomie entre hiérarchie et firme dans la

mesure où il considère que l'essence de la coordination par la firme se situe dans l'exercice du pouvoir. Il a écrit en 1937 l'article fondateur : *The Nature of the Firm*. Il y met en évidence que pour aller sur le marché, il faut consentir des coûts (des coûts de transaction) et que la relation entre les firmes est basée sur des contrats à long terme.

L'économie des coûts de transaction s'est ensuite développée grâce aux apports de Williamson qui a une vision plus large de la firme, en considérant la diminution des coûts de transaction comme le problème central de l'organisation économique.

I-1-a : les hypothèses

L'analyse de Williamson repose sur trois hypothèses : la rationalité limitée, le degré de spécificité des actifs et l'opportunisme. Pour lui, l'incertitude liée à la nature des transactions, la dépendance à l'échange ainsi que la capacité limitée des agents en matière de rationalité, créent des risques de détournement des résultats et conduit à un comportement opportuniste.

Williamson distingue l'opportunisme ex-ante qui traduit une volonté délibérée de tromper son partenaire et l'opportunisme ex-post, qui peut se limiter à profiter des espaces flous laissés par le contrat. L'opportunisme ex-ante n'est pas un problème central pour Williamson et peut être traité avec des théories plus adaptées telles que la théorie de l'agence. Par contre, l'opportunisme ex-post est un problème central qui peut dissuader les agents économiques de contracter et de développer des investissements nécessaires à la transaction (Brousseau E, 1993)..

Afin de réduire ce risque, Williamson avance une explication, en adoptant un calcul économique et un arbitrage entre les coûts de transaction qui poussent la firme soit à internaliser la production soit à recourir au marché. Pour lui, la relation contractuelle ne peut pas se réduire à l'analyse du marché et de la firme, mais il existe de nouvelles formes intermédiaires de coordination qui permettent de résoudre ces problèmes. Autrement dit, les relations de coopération sont choisies lorsque les échanges sont caractérisés par des coûts de transaction intermédiaires (Williamson 1991).

A travers les hypothèses portant sur la nature des ressources engagées et le comportement des acteurs (le degré de spécificité des actifs, l'opportunisme et la rationalité limitée), la Nouvelle Economie Institutionnelle (NEI) cherche à trouver la structure de gouvernance la

plus efficace, celle qui permet d'économiser sur les coûts de transaction sans entamer l'économie des coûts de production. Brousseau (1993) comme Williamson, admettent que l'opportunisme est un aléa stratégique qui pèse sur la transaction lorsqu'il y a conjonction néfaste de la spécificité des actifs et de la rationalité limitée des acteurs.

Compte tenu de ces hypothèses, il apparaît impossible pour les agents d'élaborer un contrat complet et de procéder à une « présentation complète » de la transaction (Macneil 1978, 1994). Les acteurs peuvent chercher à exploiter les « zones d'incomplétude contractuelle » (Grozier & Friedberg, 1977). Pour faire face à ce problème, Macneil développe l'idée du « spectre » de contrats (1974 pp.736-737). Il suppose qu'il existe un axe allant d'un pôle où les échanges sont discrets à un autre qui englobe la forme relationnelle des échanges. Les différents points du spectre correspondent à un type de contrat qui représente un moyen de coordination entre les acteurs. Williamson a pris, ensuite, l'idée du spectre en associant à chaque type de contrat en amont un type de transaction et en aval une structure de gouvernance. Pour les transactions portant sur des actifs génériques, Williamson parle de la gouvernance de marché et de la gouvernance unifiée qui régule les transactions récurrentes engageant des actifs hautement spécifiques. Entre ces deux continuums³⁸ organisationnels se situent les transactions occasionnelles qui impliquent des actifs hautement spécifiques. Afin d'éviter les comportements opportunistes, Williamson parle du contrat néoclassique comme forme organisationnelle. Ce contrat contient une « zone de tolérance » (Williamson 1991, p 272) à l'intérieur de laquelle les acteurs s'ajustent sur des variables telles que les prix et la qualité. Cette zone de confiance correspond à un « arrangement privé » (Williamson 1985, p 9-10) ou « un ordre privé » (Ménard 2000) puisqu'il est de l'intérêt de chacun que la relation perdure, et d'éviter le recours aux tribunaux en cas de conflits. Macauley (1963, p.63) parle des « normes » assimilables à des « sanctions non légales ».

³⁸ « Supposons que les transactions doivent être classées en fonction du degré d'autonomie de chaque partie. Les transactions discrètes seraient ainsi situées à un extrême, les transactions fortement hiérarchisées et centralisées à l'autre, et les transactions hybrides (franchises, filiales communes, autres formes de contractualisation non standard) seraient localisées entre les deux » Williamson (1985, p 83)

1-1-b : les critiques

Dans la mesure où cette théorie manifeste un certain paradoxe, elle fait l'objet de plusieurs critiques :

- En se focalisant sur les seuls coûts de transaction, cette approche place la firme dans une seule logique d'économie d'échange et non de production.
- Le recours au calcul des coûts de transaction et l'arbitrage entre faire et faire-faire résultent finalement d'un calcul rationnel.
- Cette théorie ne prend pas en considération le rôle de l'apprentissage et la technologie comme facteurs explicatifs de l'intégration de la firme.
- Cette théorie considère le cadre institutionnel comme endogène à l'analyse dans la mesure où il peut provoquer des changements dans la structure des coûts de transaction, ou plus directement dans les formes organisationnelles, sans chercher à déterminer la nature de l'influence des phénomènes sociaux.

Les présupposés analytiques de la théorie standard concernant les contrats se révèlent inadaptés à l'analyse des contrats « réels » (au sens de Brousseau). Un certain nombre de travaux appliqués portant sur les contrats inter-entreprises révèlent que les contrats « réels » ne ressemblent pas aux contrats selon la théorie standard. Cette différence provient, ainsi que le suggère Arrow (1985), de la sous-estimation du rôle de l'incertitude et de la rationalité limitée.

La mise au point des contrats complets, résolvant le problème de la coopération, suppose (selon la théorie standard) que l'information structurelle³⁹ de chaque contractant doit être complète. On imagine qu'au cours de la négociation du contrat, les agents révèlent leur faiblesse en précisant mutuellement l'ensemble des stratégies que chacun peut adopter ainsi que les gains ou les pertes qu'elles entraînent. Cela est partiellement en contradiction avec l'hypothèse de l'opportunisme et suppose ainsi que l'agent est capable d'évaluer les

³⁹ Dans les théories de la décision en information imparfaite, on distingue généralement l'information structurelle (elle décrit les problèmes auxquels le décideur est en situation d'être confronté) et l'information paramétrique (elle précise les paramètres exacts des problèmes auxquels il est et sera effectivement confronté). La première décrit toutes les manœuvres possibles des joueurs et la deuxième consiste à désigner celles qui sont effectivement jouées. (Brousseau 1993).

conséquences du comportement adopté par l'autre et d'envisager sa propre décision compte tenu de celle prise par l'autre, donc l'agent est suffisamment rationnel dans un univers qui ne peut être que risqué.

Selon Brousseau (1993), ces deux hypothèses sont irréalistes, quoique la théorie des coûts de transaction (Williamson) nous ait apporté une proposition afin de pallier le manque de clairvoyance des agents : c'est le superviseur (qui est différent du garant), qui aura pour rôle d'observer les stratégies, d'évaluer les résultats et de définir ex-ante les amendes qui devraient être versées en cas d'adoption d'une stratégie déviante. Cette hypothèse n'est efficace que si les agents ont confiance dans le superviseur.

Là aussi, on s'interroge sur l'efficacité de cette mesure à partir du moment où le risque d'opportunisme du superviseur est évoqué. Par ailleurs, et d'après des travaux réalisés sur les alliances (Brousseau, 1993), il est apparu que rares sont les entreprises qui recourent à un superviseur. Le cas contraire son rôle consiste à arbitrer les litiges et non à observer la conduite des agents et assurer des comportements optimaux.

Alors, ces contrats réels ne peuvent être considérés comme la clé des comportements coopératifs (Brousseau, 1993). Cela nous conduira à nous interroger sur l'efficacité de l'hypothèse d'auto-exécution des contrats car rien n'oblige un agent économique à respecter ses engagements et à avoir un comportement opportuniste sauf dans le cas d'une présence d'un système judiciaire qui garantit la réalisation des promesses (Nash 1950). Là encore, on débouche sur un paradoxe qui rend les contrats exécutoires et rend le rôle du système judiciaire limité. C'est la mise au point d'un système d'échange otage (Williamson 1985) qui a pour objectif d'accroître le coût de la rupture du contrat, mais cela n'est pas un moyen efficace pour rendre le contrat définitivement exécutoire.

Une autre hypothèse, qui souligne les limites du rôle des contrats dans la coopération, est le système de compensation qui signifie le transfert de la valeur entre les agents à travers l'évolution du gain ou des pertes des agents en fonction d'un référent commun. Brousseau (1993) considère l'existence d'un paradoxe car la valeur de certaines ressources est difficile à évaluer surtout lorsqu'il s'agit d'évaluer l'information. Il y a donc un problème insurmontable d'anti-sélection et une impossibilité d'évaluation objective de la valeur d'information (Arrow 1962).

Par ailleurs, certaines ressources sont difficilement appropriables et transférables ce qui rend impossible de fonder le système de compensation sur la base de ces ressources. Or, si on admet l'idée que les contrats sont une condition suffisante à la coopération, alors ils doivent constituer un système d'incitation parfait. De nombreux travaux montrent que ces systèmes d'incitation sont très imparfaits, dans le sens où ils laissent une grande marge de manœuvre à l'opportunisme.

L'incomplétude des contrats n'est plus tributaire de l'asymétrie d'information entre les contractants ni de la rationalité limitée des agents. Elle est issue, selon Brousseau (1989) du caractère incontrôlable et non observable ex-post de certaines variables utiles au bon fonctionnement du contrat. Selon Brousseau et Glachant (2002) la solution de ce dilemme est de contraindre le cadre de négociation ex-post afin d'inciter a priori les parties à investir au niveau optimal.

Le modèle de Grossman et Hart (1986) préconise de donner à une des parties le droit de gérer l'incomplétude du contrat sans pour autant violer les droits de la partie adverse. Dans ce modèle le propriétaire de l'actif a le droit résiduel de contrôle, c'est-à-dire le droit de l'utilisation de la rente générée par l'échange. Ce type d'approche a été appliqué par Pezon (2000) au cas des contrats de concession en France. En effet, pour gérer l'incomplétude des contrats de concession, on a recours à une logique administrative. Cette solution consiste, lorsqu'un événement imprévu survient, à confier au concédant, c'est-à-dire la collectivité locale, le soin de décider ce qu'il convient de faire, à charge pour elle d'indemniser le concessionnaire.

Alors, en nous référant aux théories des contrats pour comprendre comment ces derniers permettent aux agents économiques de renoncer à leur comportement opportuniste et donc de coopérer afin de réaliser l'optima collectif, nous nous trouvons devant une impasse dans la mesure où les hypothèses adoptées par ces théories ne sont pas cohérentes avec les observations (il y a une différence entre la théorie et les faits). La différence tient ainsi à l'importance de l'aspect tacite et informel des contrats. Baudry (1991) souligne le caractère informel des relations entre les constructeurs automobiles et leurs sous-traitants qui sont basées sur une négociation bilatérale et non sur les contrats. On notera, au passage, que la

sous-estimation de l'incertitude et de la rationalité limitée conduit à surestimer la propension à l'opportunisme des agents.

En effet, Williamson souligne que la rationalité des agents est fondamentalement limitée par leurs propres capacités et par les caractéristiques de l'univers économique (asymétries informationnelles, incertitude radicale). Il est impossible de prévoir parfaitement l'avenir. Les contrats sont donc incomplets, ce qui offre l'opportunité à chaque contractant de léser son partenaire et de ne pas respecter ses engagements.

Si on part de l'hypothèse de l'individualisme (qui signifie que l'agent économique est prêt à adopter un comportement qui privilégie son intérêt individuel tout en essayant de réaliser l'intérêt collectif), on se trouve dans une situation où l'agent est capable d'adopter un comportement opportuniste pour faire face à un avenir risqué dont il ne connaît pas toutes les caractéristiques et conséquences. Là aussi, on se trouve devant une impasse puisque la rationalité de l'agent est limitée.

La question qui se pose : pourquoi les agents économiques passent quand même des contrats dans le but d'éviter les comportements opportunistes bien qu'ils soient imparfaits, implicites et incitatifs ?

Un certain nombre de travaux soulignent que les contrats sont au départ peu formalisés. Ils se formalisent peu à peu à mesure que les agents apprennent à coopérer via un apprentissage organisationnel qui se traduit par une découverte permanente de nouvelles options productives et comportementales. Cela débouche sur une incomplétude insurmontable des contrats qui ne peuvent pas prévoir les stratégies cohérentes afin d'éviter les comportements opportunistes, ce qui confirme l'hypothèse de l'incertitude qui est indispensable pour comprendre le rôle des contrats dans la coopération. Par ailleurs, en se servant des modèles d'équilibre général, l'argument avancé par les néo-classiques est limité au cas où les agents sont nombreux et prennent des décisions indépendantes, alors rien ne garantit qu'ils convergent vers un équilibre, même s'ils sont parfaitement rationnels. Là donc, s'impose le problème de divergence des comportements qui limite l'action individuelle. Autrement dit, les contrats ne peuvent pas prendre en considération la capacité d'action de l'individu dont les capacités de traitement de l'information sont limitées. Par conséquent, ils ne préviennent pas le comportement à adopter dans toutes les

situations possibles. Pour surmonter la méfiance naturelle des agents due au comportement individualiste de chacun, les individus ont la possibilité de mettre en œuvre des routines et des règles de comportement qui vont les dispenser de calculer ou d'imaginer les actions qu'ils doivent entreprendre à chaque instant (Favereau 1989).

I-1-c : les relations contractuelles et les formes hybrides

L'analyse économique des formes de coordination repose sur :

- Le marché, qui repose sur des contrats de faible durée dans un environnement peu complexe marqué par une dynamique concurrentielle où les engagements peuvent être assurés par une sorte d'auto-exécution des accords.
- A l'opposé, la hiérarchie correspond à une individualisation de la forme de coordination, dans la mesure où les engagements sont de très long terme, et par conséquent le contrat ne fait qu'instituer un mécanisme de pilotage qui confie à l'un des contractants le droit de décider du comportement de l'autre (Brousseau, 1989). Par ailleurs, l'exécution d'un tel contrat par un tiers s'avère difficile.

Le choix entre ces deux modes de coordination se base sur un raisonnement en termes de coûts. Le recours au marché plutôt que la hiérarchie s'avère moins coûteux et moins complexe, mais cette décision dépend largement des autres caractéristiques comme : le degré de spécificité des actifs⁴⁰, la fréquence de la transaction et l'incertitude qui entoure la transaction. Telles sont les raisons pour lesquelles des formes intermédiaires de coordination (formes hybrides)⁴¹ doivent être mises en œuvre pour atteindre l'efficacité économique en permettant des ajustements mutuels rapides et innovants.

Il convient de souligner l'abondance des contributions théoriques consacrées aux relations « hybrides » entre les entreprises, telles que les alliances, la sous-traitance, le partenariat... Cette littérature insiste sur la nécessité de la confiance qui doit s'instaurer entre les agents et qui rend la relation de coordination plus efficace et moins coûteuse. Les

⁴⁰ Lorsque la spécificité des actifs est faible, la gouvernance par le marché est moins coûteuse. Lorsque la spécificité est moyenne la forme intermédiaire entre marché et hiérarchie est plus efficace. Lorsqu'elle est forte, les agents ont intérêt à recourir à la hiérarchie.

⁴¹ Des formes qui se situent entre ces deux extrêmes, c'est à un juriste (Macneil, 1974) que les économistes ont emprunté le concept.

agents s'engagent dans des relations, caractérisées par des formes sociales, qui structurent l'organisation économique et permettent d'agir dans le sens de l'intérêt commun. La réalisation d'une transaction est assurée par la combinaison de mécanismes collectifs et bilatéraux. Cela étant, il n'est pas toujours possible pour les agents de recourir uniquement à des dispositifs de gouvernance strictement bilatéraux.

Il existe donc une large structure organisationnelle constituée autour de relations contractuelles de long terme, qui est plus efficace que le recours au marché et/ou à la firme dans un environnement incertain. En revanche, le contrat reste le garant de la durabilité du processus de coopération et d'ajustement mutuel.

I-2 : La coordination dans la théorie de l'Agence

La théorie de l'Agence fait apparaître la firme comme un « nœud de contrats » entre les acteurs. Ce contrat constitue une sorte de relation libre permettant de résoudre les problèmes liés aux asymétries informationnelles auxquelles les agents sont confrontés lorsqu'ils coopèrent.

Plus précisément, son objet est d'explicitier une relation (relation d'agence) entre deux personnes : l'Agent et le Principal. La situation de l'un dépend d'une action de l'autre dans la mesure où le Principal engage l'Agent pour exécuter, en son nom, une tâche spécialisée. D'une façon plus précise, la relation d'agence, que l'on nomme parfois « *relation principal-agent* », est donc très générale et recouvre l'ensemble des cas de figure où la situation de l'Agent dépend de l'action du Principal. La relation d'agence apparaît ainsi comme le considère P Gomez (1004), comme un accord, un contrat, portant sur la délégation partielle du droit de propriété. Le propriétaire (Principal) confie à un tiers (Agent) l'usus d'un bien afin d'en prendre soin pour une période fixée à l'avance. C'est le cas par exemple lorsqu'un chef d'entreprise confie une machine à un ouvrier ou lorsqu'un patient confie son corps à un chirurgien.

Cette relation est réversible dans la mesure où chaque partie est à la fois Principal et Agent. Comme le résume Samuelson⁴² « dans un contexte parfaitement concurrentiel, peu importe qui loue qui ». Ainsi, dans une relation du contrat de travail, on a spontanément tendance à

⁴² Cité in Pierre-Yves Gomez, Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratique de gestion, 1996.

considérer que le salarié est l'Agent et que l'employeur est le Principal. Cela est parfaitement juste si on prend en considération le fait que le travailleur loue à son employeur le droit de propriété de sa force de travail. Mais si on regarde cette relation du point de vue de l'employeur, ce dernier est un Agent dans la mesure où il transfère à son employé l'usus du droit de propriété sur une partie de son capital technique.

Dans cette relation, se manifeste un tel comportement opportuniste qui concerne essentiellement l'information qui est à la fois imparfaite et asymétrique. L'Agent en sait normalement plus que le Principal sur la façon d'accomplir les tâches qui lui sont confiées. On parle de problème *principal-agent*.

Cette théorie est extrêmement proche de la théorie des incitations (qui adopte un système d'incitation : compensation et surveillance). Elle met en place des contrats qui permettent de minimiser les coûts d'agence et d'éviter le comportement opportuniste. Ce contrat s'avère incomplet et complexe dans la mesure où les hypothèses sur lesquelles il repose sont trop éloignées de la réalité :

- Le Principal n'est pas en mesure de définir un système d'incitation efficace et qui peut satisfaire les deux parties.
- La présence d'asymétrie d'information entre l'Agent et le Principal peut rendre ce système de contrôle coûteux et inefficace (Brousseau 1989)⁴³
- Ces contrats ne peuvent pas être optimaux car les agents ne peuvent pas être en mesure d'anticiper les incidents liés au futur, et par conséquent ils sont incapables de choisir réciproquement des comportements adéquats pour faire face à toutes les situations futures.

Cette approche ne prend pas en considération d'autres éléments informels tels que la réputation, l'appartenance à une communauté, la confiance... pour contraindre l'Agent à se comporter d'une manière optimale.

Bien que les différentes approches des contrats soient différenciables par leurs hypothèses, il existe des synergies entre elles. Elles ont permis d'explorer plusieurs voies de recherche.

⁴³ D'une part l'Agent détient une connaissance spécifique dont le Principal ne dispose pas, d'autre part l'Agent détient davantage d'informations sur la façon dont il effectue la tâche qui lui est confiée et l'espérance de gains peut se révéler trop faible par rapport aux coûts qu'induit ce contrôle.

Les outils analytiques proposés permettent de développer les mécanismes de coordination et, par conséquent, d'enrichir la science économique.

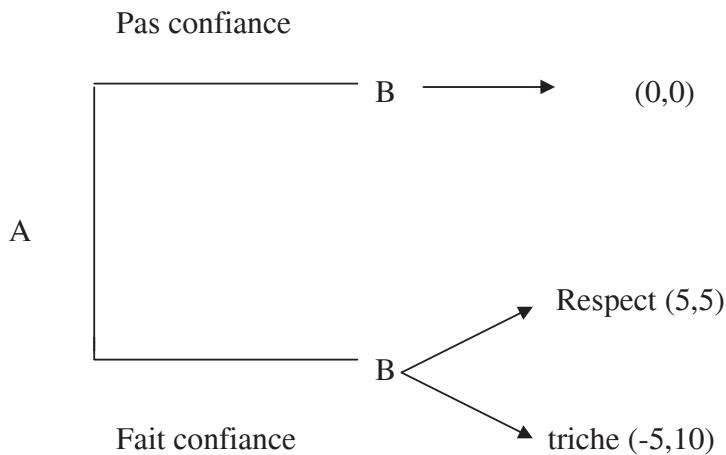
Ces théories s'inscrivent dans un paradigme comme le note Jacquemin (1985) : les décisions contractuelles s'expliquent moins par un comportement de minimisation des coûts que par celui d'une maximisation des profits. Elles n'ont pas incorporé dans leurs analyses d'autres dimensions essentielles de la coordination telles que les flux immatériels, la technologie... Elles affirment que les choix contractuels des individus s'expliquent par la recherche d'une plus grande efficacité qui émerge vers une efficacité sociale. Dans les théories des contrats, les modèles développés paraissent insuffisants pour décrire et expliquer les choix contractuels. La démarche contractuelle dans ces choix aboutit à une vision trop simpliste de la réalité des mécanismes de coordination. De plus, les contrats proposés ne répondent pas aux problèmes de coordination que les agents ont à résoudre puisque ces théories n'expliquent pas réellement le comportement effectif des agents.

I-3 : La théorie des jeux et la relation de coordination

Notre conception n'est pas d'examiner tous les types de solutions et leurs conditions nécessaires mais de montrer comment on justifie la conception des contrats comme une condition suffisante à la coopération. En nous référant à la schématisation des problèmes de comportements mutuels inspirée par la théorie des jeux, nous soulignerons que les réponses apportées par la théorie standard débouchent sur des paradoxes, notamment dans la mesure où les contrats sont considérés par cette théorie comme des instruments qui permettent à chacun d'avoir individuellement intérêt à adopter un comportement qui correspond à l'optimum collectif et que la coopération ne peut naître spontanément de la rencontre de rationalités individualistes et calculatrices.

En nous inspirant des travaux de Lewis (1969), Kreps (1990), nous montrons l'existence de plusieurs situations et plusieurs formes possibles de jeux lorsque deux individus se rencontrent. Notre objectif n'est pas d'examiner toutes les situations possibles mais de montrer la justification de l'utilisation des contrats dans l'émergence de comportements coopératifs. Kreps (1990) nous propose une situation d'interaction formalisée par le schéma suivant :

Figure 4: Jeu de confiance chez Kreps.



Source : Adapter à l'analyse de Kreps (1990)

Cette situation correspond à une relation d'interaction entre deux agents A et B. Dans son analyse, Kreps distingue entre deux situations. Dans la première, A a le choix d'entrer en interaction avec B, et dans la deuxième situation, A fait confiance à B et entre en relation avec lui. Si les deux parties n'interagissent pas, on se trouve dans la branche du haut du schéma $(0,0)$, l'utilité de A = 0 et celle de B = 0.

Dans la situation où A décide de coopérer, c'est alors au tour de B de réagir par rapport à ce choix. B peut honorer la confiance que A a placée en lui. Dans ce cas le gain des deux parties $(5,5)$ est nettement meilleur que celui de la situation précédente. Autrement dit, la coopération des deux parties donne une satisfaction pour les partenaires. Mais, malheureusement, il existe un cas où B peut utiliser un comportement opportuniste et tricher afin d'accaparer à lui seul tout le gain de cette relation. Toutefois, B procure une utilité de 10 (sans fournir aucun effort) nettement supérieure à celle que lui aurait procurée une coopération basée sur le respect de la confiance que lui a placée A. De son côté, A perd dans cette relation tout ce qu'il avait investi.

Kreps suppose que les agents A et B sont parfaitement rationnels et cherchent surtout à maximiser leur satisfaction. A sait bien que s'il fait confiance à B, ce dernier, tout en étant rationnel, va chercher à maximiser son profit et essayer de tricher afin d'avoir une utilité 10 au lieu de 5. Par contre, s'il refuse de lui faire confiance et d'entrer en coopération avec lui,

il va procurer un gain 0. Autrement dit, la coopération est la meilleure solution pour A. Le problème qui se pose c'est que A n'entrera dans cette relation que s'il a suffisamment confiance en B. A ce stade d'analyse, Orléan (1994) parle de « *L'incomplétude de la logique marchande pure* »⁴⁴, dans la mesure où la structure relationnelle (structure relationnelle strictement horizontale) incite les individus à maximiser leur utilité personnelle, à ne pas divulguer leur désir de coopérer et bloque les agents dans une impasse (au sens de Orléan, 1994).

Pour dépasser cette situation, les économistes proposent l'introduction d'un tiers extérieur afin de garantir une certaine confiance mutuelle. Parmi les solutions, on trouve le contrat et le serment. Par ailleurs, l'utilisation du contrat donne lieu à des coûts qui rendent cette solution impraticable, et le serment est une mesure qui est subordonnée à la condition que les parties appartiennent à la même communauté juridique et religieuse.

Dans la théorie des jeux, les contrats permettent d'adopter des comportements collectivement les meilleurs même s'ils ne correspondent pas à l'intérêt individuel. Les contrats ne sont pas toujours de la même nature. Il y a des cas où ils ne font que désigner la bonne stratégie, et d'autres où ils doivent instaurer un mécanisme de compensation pour dissuader les agents de prendre la mauvaise solution. Donc les contrats ne contiennent pas de mécanisme d'incitation.

Une autre solution qui permet de sortir de l'impasse (0,0) est l'existence des relations sociales (création d'un espace social) non marchandes qui permettent la production de la confiance. Kreps a introduit le concept de répétition de l'interaction, en passant d'un jeu à un seul coup à un jeu répété. L'auteur suppose que l'interaction a une durée de quatre coups. Si B trahit la confiance de A, ce dernier peut décider de ne plus jamais interagir avec lui, ce qui est loin d'être profitable pour B dans la mesure où une coopération équitable peut lui donner une utilité de $5 \times 4 = 20$, tandis que s'il trahit A, il n'obtient que 10. Ce mécanisme de punition permet de dissuader le comportement opportuniste dans la relation de coopération.

⁴⁴ Orléan A (1994), Le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand, *La revue du M.A.U.S.S*, N°4, 2^{ème} semestre, In *A qui se fier ?*, La Découverte, p.23.

La théorie des jeux a montré qu'en plus de la durée de la relation de coopération, la réputation serait une solution face aux problèmes de confiance. Kreps, dans l'exemple des deux agents A et B, définit la réputation comme suit : « *que tous les A_i sont capables d'observer les actions passées de B* »⁴⁵. Dans ce même contexte, si B n'honore pas ses engagements, les A_i futurs refusent d'interagir avec lui. C'est une forme de sanction pour dissuader l'opportunisme dans une relation de coopération.

Nous tenterons ici un rapprochement entre deux approches : celle des logiques d'action et celle des modes de coordination. C'est pourquoi on s'intéresse à la théorie des conventions qui propose un programme consistant à mettre au point un cadre analytique impliquant à la fois le poids des structures sur le comportement individuel et l'influence des individus sur les structures économiques et sociales.

I-4 : La relation de coordination et la théorie des conventions

Dans un environnement incertain où l'entreprise est un système culturel dynamique et complexe qui accumule des savoir-faire et des habitudes différentes, et où on assiste à une diversité des couples produit/marché qui impose une diversité organisationnelle, l'analyse du processus de coordination des acteurs nécessite la mobilisation d'un cadre théorique renouvelé tel que le propose la théorie des conventions. L'approche rejette l'hypothèse de rationalité parfaite au profit de l'hypothèse de rationalité limitée qui signifie que les agents « *construisent leur processus de décision sur la base des informations qu'ils sont susceptibles de collecter dans leur voisinage* » (Pecqueur et Zimmermann, 2004). Dans cette perspective, toute la question est de savoir comment les acteurs parviennent à entrer dans des formes d'action collective efficace. C'est-à-dire coordonner avec succès (Storper, 1995).

L'origine de la théorie des conventions est trouvée dans la volonté de dépasser les limites de la théorie économique standard (O Favereau, 1989) par l'introduction de savoirs collectifs, de normes, de conventions dans un espace social, ce qui permet d'élaborer un nouveau cadre théorique des modes de coordination et qui ne limite pas son analyse aux seuls modes de coordination de l'action collective que sont le marché et la firme.

⁴⁵ Kreps (1990), p.107.

La théorie des conventions apparaît donc comme une démarche plus synthétique que les théories de l'agence et des coûts de transaction. En utilisant le terme de convention, nous favorisons une approche qui s'intéresse aux dispositifs sociaux et aux formes non marchandes de production, de coordination et d'allocation de ressources. Cette théorie permet d'établir le lien entre les calculs des agents et les règles qui autorisent ces calculs. Alors que la théorie standard considère ces règles comme exogènes aux comportements économiques des agents, la théorie des conventions fait de ces règles son principal objet d'étude.

I-4-a : Les différentes analyses conventionnelles

L'économie des conventions s'interroge sur le caractère indécidable de certains choix. Pour Gomez (1994), l'agent économique est incapable d'isoler sa décision de celle que prendront en même temps que lui les autres acteurs. Il ne se réfère pas à des lois économiques générales, mais à un savoir acquis par expérience, construit et amendé dans les relations sociales dont il est coutumier. Ce savoir partagé forme une convention, c'est-à-dire une structure de représentation des comportements communs à tous les acteurs d'un même jeu économique.

Orléan A (1989), définit la convention comme une : « *organisation sociale au travers de laquelle la communauté se dote d'une référence commune, produit une représentation collective extériorisée qui fonde les anticipations individuelles* »⁴⁶. D'autres auteurs constatent que ces conventions se cristallisent dans des institutions. En effet, Storper (1995) précise « les institutions représentent la forme la plus visible de convention, incarnant la mémoire des premières étapes des processus d'interaction qui se sont cristallisées, et qu'elles transmettent aux situations et aux acteurs confrontés aux mêmes structures d'action » (Ibid, p.116) et c'est précisément l'émergence de ces conventions et de ces institutions qui va générer un ensemble d'externalités (Bouba-Olga, Zimmermann, 2004).

A la différence du contrat, la convention implique un grand nombre de partenaires. Elle peut lier des collectivités entre elles. Selon Brousseau (1993), les conventions sont des systèmes de règles prescrivant des comportements en fonction de certaines circonstances

⁴⁶ Orléan A, pour une approche cognitive des conventions économiques, 1989, p.241.

permettant aux agents d'échanger et de produire. Pour Dupuy (1989), les vertus de la convention c'est qu'elle permet de choisir, parmi les possibles, les comportements qui conduiront les agents économiques à réaliser des états préférables. Si elle est convenablement choisie, elle conduira à une situation optimale.

Certaines études ont montré que les conventions ne sont pas des substituts au contrat. D'autres études ont constaté que les conventions non seulement remplacent le contrat mais le rendent inutile. Autrement dit, lorsque celui-ci devient un contrat ouvert ou permanent, la convention prendrait le relais afin de pallier l'incomplétude du contrat.

De nombreux travaux reconnaissent l'existence de conventions modelant les comportements. En effet, lorsque ce mécanisme conventionnel existe, cela encourage les individus à prendre des décisions mutuellement favorables et facilite la production et le partage des savoirs. La convention « doit être appréhendée à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets » (Dupuy, 1999)

« Une convention est une régularité qui a sa source dans les interactions sociales mais qui se présente aux acteurs sous forme objective (...) » (Revue économique, 1989, p 134). Les conventions reposent sur les croyances des individus et selon Brousseau (1993b) elles *« génèrent des économies de savoir et de temps car, une fois connues, elles permettent aux agents de choisir le comportement requis en fonction des circonstances sans avoir à déterminer toutes les caractéristiques de ce comportement ou sans avoir à négocier une solution avec tous les autres agents »*⁴⁷. Cet auteur suggère que *« La convention naît d'une convergence des anticipations des agents, elles mêmes basées sur leurs croyances. Elle résulte d'un processus d'apprentissage se traduisant par une évolution des croyances ou des règles de comportement des agents »*. Gomez (1994) constate que la convention est un système d'information qui est partiellement interprétable. En effet, chaque acteur dispose d'une marge d'interprétation des conventions en fonction des circonstances, *« Le traitement que chaque agent peut faire de l'information qu'il reçoit, par rapport au contexte dans lequel il se trouve »*⁴⁸. L'auteur explique que l'interprétation de la convention est liée à sa complexité : *« Il existe un équilibre tolérable entre l'information*

⁴⁷ Brousseau E, L'économie des contrats : Technologie de l'information et Coordination Inter-entreprises, 1993b, p.47.

⁴⁸ Gomez P.Y (1994), Qualité et théorie des conventions, Economica, Paris, p.104.

qu'émet la convention et l'interprétation que l'adopteur peut en faire. Chaque convention est ainsi caractérisée par un niveau de complexité (...) plus la convention est complexe, parce qu'elle communique de nombreux messages aux adopteurs sur ses règles, moins ceux-ci ont l'espace pour l'interprétation »⁴⁹. Plusieurs études ont montré que la complexité de la convention varie en fonction de la régularité de la relation et l'existence de la fidélité entre les parties. Le recours au même partenaire facilite l'évaluation et l'interprétation de la convention. Gadrey (1994b)⁵⁰ parle de l'existence des conventions de fidélité dans une relation de long terme avec le même partenaire, qui constitue un support d'évaluation de l'action (au-delà du support contractuel). L'expérience d'interaction engendre la fidélité. Cette fidélité renforce la qualité des interactions et la construction des conventions efficaces.

Gomez définit une convention de qualité (l'existence des normes, de certification...) qui permet de renforcer la confiance et d'intensifier la réputation de son partenaire. Ces normes représentent pour le partenaire un gage de confiance qui participe à l'élaboration et le partage d'un langage et un savoir commun dans une action collective. Ces approches s'interrogent sur la convention en général pour en définir les caractéristiques et les propriétés, mais sans rien dire du contenu d'une convention. C'est pour cela qu'on va s'intéresser à l'analyse de Salais et Storper qui semble différente parce qu'elle s'interroge sur la convention à partir de la cohérence du contenu de la convention.

I-4-b : Les caractéristiques des mondes de production selon R Salais et M Storper

Différents auteurs reconnaissent la pluralité des modes de coordination de l'action collective, mais l'origine de cette pluralité diffère de l'un à l'autre. Alors qu'elle repose sur l'incertitude sur les biens échangés pour F. Eymard-Duvernay (1986, 1989, 1994), comme pour R. Salais (1993, 1994) d'une part, cette pluralité des modes de coordination est liée à l'existence de « cités » pour Boltanski et Thévenot (1987, 1991) d'autre part. C'est à la conception de R. Salais que nous nous intéresserons dans la mesure où il propose la plus

⁴⁹ Gomez P.y (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Economica, Paris, p.106

⁵⁰ Gadrey (1994b), *Les relations, contrats et conventions de services*, dans *Relation de services, marché de services* (sous la direction de Jacques de Bandt et Jean Gadrey), Collection Recherche et Entreprise, CNRS Editions, Paris, pp.123-152.

large notion d'incertitude qui ne repose pas uniquement sur les biens, mais aussi sur le futur qui détermine l'action des agents économiques.

Salais et Storper (1993) ont proposé une grille d'analyse en termes de « mondes de production » qui se révèle d'une grande richesse potentielle et qui exprime la forme de coordination économique, la nature de produits et l'action mise en œuvre pour la réalisation de ces produits. L'approche de Salais et Storper s'attache à une analyse factuelle des ressources mobilisées et des marchés (Sylvander et *al*, 2005). Elle est fondée sur un réexamen du rôle des institutions et des conventions dans la coordination entre les agents économiques, et centrée sur l'identité du produit qui est analysé comme la manifestation des conventions entre les différents acteurs économiques.

Ces deux auteurs distinguent quatre mondes possibles, à la différence de Boltanski/Thévenot (1991) qui distinguent six « mondes » ou encore celle d'Eymard-Duvernay qui en distingue trois (domestique, industriel et marchand). Les acteurs se situent dans un monde de production donné en tenant compte de la spécificité du produit, de son image, par rapport aux techniques spécifiques de production et à sa mise en marché. Ils distinguent entre modes de coordination marchand, domestique, industriel et civique.

Toutefois, ces auteurs expliquent que l'existence de ces mondes de production est liée à sept conditions⁵¹ :

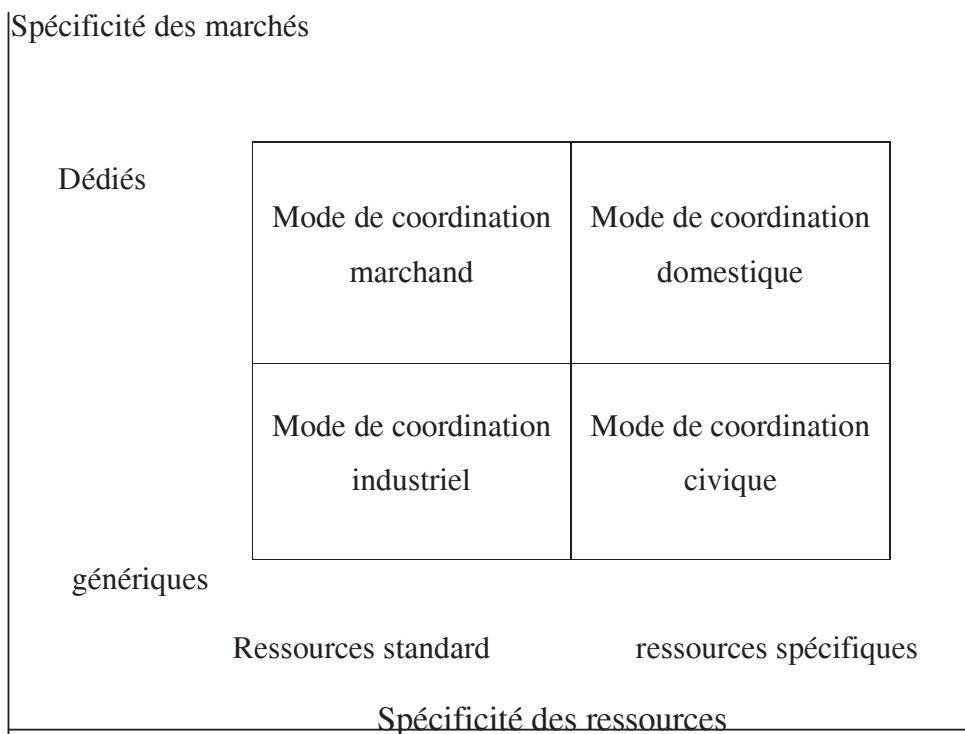
- 1- « Il existe plusieurs mondes possibles de production, chacun centré sur un type de produit. Changer de monde, c'est se déplacer vers un autre monde possible de production ».
- 2- « Chaque monde possible de production apparaît comme un schéma de coordination entre les personnes mobilisées autour du produit : celles qui le fabriquent et celles qui l'utilisent ».
- 3- « Chaque monde possible de production est un monde conventionnel. La coordination des actions individuelles, pour être efficace, est inséparable d'une coordination entre les anticipations. L'une et l'autre reposent sur des

⁵¹ Salais R et Storper M (1994).pp.31-32.

conventions partagées par les personnes d'un même monde. Aux différents mondes possibles sont associées des conventions différentes ».

- 4- « Chaque monde de production est un monde d'objets. Les acteurs, dans la production comme dans l'échange sont environnés d'objets et s'appuient sur des objets pour agir. Ils sont également engagés dans une transformation de ces objets ».
- 5- « Chaque monde possible de production est un monde de personnes. La coordination dans un monde se fait dans le cadre d'une action collective conduite par un ensemble de personnes ».
- 6- « Les conventions sont engendrées par les acteurs eux-mêmes dans des situations dont ils font l'expérience. Ainsi, chacun se forme une idée des conventions en usage dans la situation d'action et s'offre de cette manière la possibilité d'agir ».
- 7- « Les mondes réels de production résultent de l'action des personnes ».

Figure 5: Grille de lecture des modèles d'entreprises



Source : Sylvander et al, 2005, adapté de Salais et Storper (1993)

Chaque monde de production correspond un type de coordination dans le cadre d'une confrontation offre /demande. Ils différencient les produits selon deux dimensions : la première concerne la nature des produits et oppose aux produits génériques (ce sont des produits anonymes quant à leur destination et définis indépendamment des personnes) les produits dédiés (correspondent à un segment particulier de la demande). La deuxième concerne le processus de production et oppose à la production standard (si elle n'exige aucune compétence spécifique de la part des employés) la production spécialisée (lorsque chaque personne apporte son propre savoir-faire et ses compétences) (Levratto et *al*, 2001). La combinaison de processus de production standardisé/spécialisé et de production générique/dédiée est l'origine des quatre mondes : marchand, industriel, domestique et civique.

- ✓ Le monde industriel : il se caractérise par une production de masse à travers des produits à la fois standard et génériques destinés à des marchés étendus.
- ✓ Le monde domestique : il se caractérise par la recherche des relations interpersonnelles et traditionnelles, par la spécificité du produit et par la demande dédicacée, qui se traduit dans l'action par la prédominance d'une relation personnalisée basée sur des normes de confiance, de fidélité, le respect et le partage de valeur commune
- ✓ Le monde immatériel : il correspond à la fabrication des produits spécifiques et génériques. C'est un monde de création, d'innovation et de partage des savoirs codifiés (économie des connaissances), qui se traduit dans l'action par la prééminence des motifs axés sur l'acquisition de connaissances et de compétences et privilégie à la fois des normes d'apprentissage individuel et d'apprentissage collectif.
- ✓ Le monde marchand : il désigne les produits fabriqués selon la convention de standardisation dédiée à un demandeur précis. Les entreprises de ce monde sont soumises à une forte flexibilité afin de répondre aux variations de la demande. C'est la recherche de l'intérêt individuel qui se traduit dans l'action par la supériorité des motifs concurrentiels et de profitabilité, et privilégie des normes d'opportunisme et des rapports de force.

Dans le processus de coordination, les partenaires n'appartiennent pas initialement au même monde de production. Chacun des deux se déplace d'une manière séquentielle, tout en apprenant à maîtriser certains savoirs et règles de base, vers un autre monde afin de rendre possible la coordination. Autrement dit, si les deux partenaires n'appartiennent pas au même monde de production, sur le plan des attentes réciproques et sur le plan cognitif, la coordination ne peut avoir lieu d'une façon satisfaisante pour les parties. Le déplacement (ou le changement) vers un autre monde de production ne signifie pas le changement de produit et de processus mais de cadre de références.

La coordination entre les agents débute dans deux mondes de production différente. Elle correspond à la recherche de compromis entre l'offre et la demande. Elle démarre dans un monde marchand en fournissant des produits standard tout en utilisant des éléments de production standard afin de faciliter la compréhension réciproque. Il n'existe pas encore de langage ni de connaissances communes entre les deux parties, conditions nécessaires pour la réussite de la coordination « *Les individus qui cherchent à se coordonner ne peuvent se contenter d'interpréter des règles préétablies et sont amenés à construire un espace commun en manifestant des capacités d'inter compréhension* » (Eymard- Duvernay F et Marchal E, 1994,p.6).

Le processus de coordination évolue, à ce niveau les connaissances deviennent communes aux deux acteurs, le produit et les méthodes se spécifient afin de proposer un service sur mesure. Cela facilite la relation entre les agents, renforce la confiance et la coordination évolue en fonction de la combinaison des conventions existantes dans chaque monde et tend à se dérouler dans un monde interpersonnel. « *Dans une situation donnée, des enchaînements d'action selon des mondes possibles différents sont praticables (...) les produits concrets mélangent des actions de travail et de demande selon différents mondes possibles. La combinaison de ces mondes peut varier d'un produit à l'autre, et pour un même produit dans le temps* » (Salais R et Storper M, 1993, p.89).

Les conventions contiennent de la confiance ce qui permet de renforcer les liens entre les acteurs et déterminer les mondes auxquels sont susceptibles d'appartenir les agents. Ces conventions coexistent et se complètent afin de créer autour des acteurs un espace social

basé sur la confiance. Toutefois, l'application de ces conventions ne s'arrête pas à des relations bilatérales mais peut s'étendre à des relations multilatérales.

On peut définir la coopération comme un comportement qui se génère dans le partage d'une tâche commune. D'une part, elle est basée sur l'interdépendance des intérêts individuels et assurée par des engagements interindividuels (selon la théorie contractuelle). C'est une coopération générée par une rationalité calculatoire. Et d'autre part, c'est un comportement qui s'instaure dans le partage d'une tâche commune au sein d'un groupe. Elle est porteuse d'une forme de solidarité.

Reste toutefois posée la question de comprendre comment le réseau permet de faire émerger le comportement coopératif entre des acteurs sociaux très différents, et de savoir s'il est fondé sur des préférences identitaires ou bien sur des contraintes ?

Nous faisons l'hypothèse que la configuration résiliaire est un atout spécifique pour développer des liens de coopération contre les liens de concurrence. A ce niveau d'analyse, peut-on dire que cette hypothèse a mis en évidence que le contrat conditionne la réussite commune ? Comment les acteurs perçoivent-ils que leurs actions sont efficaces à travers les interactions sociales ?

Nous avons vu plus haut que c'est dans l'appartenance à un réseau que réside l'origine de la dynamique de coopération. Les acteurs sont également engagés dans un processus d'apprentissage commun qui leur fait partager une culture commune. Il convient à présent de s'intéresser au concept réseau, et de cibler socialement l'analyse des relations entre les acteurs

En effet, il nous a semblé intéressant, pour mieux comprendre la complexité de cette relation qui se base essentiellement sur une coordination hors marché, de prendre appui sur les travaux de la sociologie économique.

II : La notion de coordination dans la sociologie économique

Il apparaît nécessaire d'intégrer la dimension sociale dans l'analyse des relations de coordination. C'est pour cela qu'on s'intéresse aux apports de la sociologie économique et en particulier à l'analyse de Granovetter qui prend en compte les interactions non marchandes, et qui a tracé une voie médiane entre la conception sous-socialisée⁵² de l'individualisme méthodologique (néoclassique) et la conception sur-socialisée qui considère le contexte social comme déterminant du comportement et des acteurs. Pour Granovetter (1985), le comportement économique des décisions peut être analysé indépendamment de la dimension sociale, des relations personnelles et des structures sociales qui peuvent susciter la confiance et décourager l'opportunisme (certaines structures sociales, comme le réseau, génèrent la confiance).

Le développement de cette forme de coopération peut créer des formes de réseaux sociaux fondées sur des mécanismes de confiance qui ne sont pas seulement liés au calcul. Il est donc tentant de rapprocher l'approche de la N.E.I, qui occulte la dimension non marchande de la dynamique du réseau à celle de Granovetter, qui souligne « *contracter avec les mêmes partenaires c'est prendre du plaisir dans leurs interactions sociales de leur travail quotidien ; un plaisir qui serait considérablement affaibli par des procédures d'appels d'offre appelant les partenaires totalement nouveaux et étrangers chaque jour* » (Granovetter, 1985). Cet auteur critique la théorie des coûts de transactions et considère qu'elle porte sur un concept trop restrictif d'action rationnelle. Selon Granovetter, cette théorie adopte une vision à la fois sous-socialisée du marché dans la mesure où les comportements des agents se réduisent à l'opportunisme et le rejet de la confiance, et sur-socialisée des firmes qui négligent la dimension informelle de la dynamique du réseau. Pour rompre avec la conception réduite de comportement des agents dans l'action économique et en particulier « l'hypothèse de prise de décision atomisée » qui considère que les acteurs prennent leurs décisions de manière isolée, en négligeant les interactions

⁵² Selon GRANOVETTER (1985) la conception sous-socialisée des relations signifie une analyse des acteurs comme des agents coupés du contexte social

dans lesquelles les acteurs sont engagés, Granovetter va développer deux concepts majeurs : la notion d'encastrement (embeddedness) qu'il emprunte de Polanyi (1983) et celle de réseau. L'objectif de l'introduction de l'analyse de Granovetter dans l'analyse économique est de montrer que l'action économique est encadrée au sein de réseaux de relations personnelles qui placent les individus en contact les uns avec les autres, que le choix de chacun est relatif au comportement de l'autre, et enfin le rapprochement entre l'analyse économique et la sociologie apparaît indispensable pour une meilleure compréhension de la nature de la relation entre les agents et plus particulièrement la configuration résiliaire.

II-1 : L'analyse de la sociologie économique en termes d'embeddedness

La notion d'encastrement qui a été initialement développée par Polanyi K (1944, 1957) puis renouvelée par Granovetter (1955) en adoptant une vision médiane entre l'analyse sur et sous-socialisée⁵³ des firmes.

L'encastrement peut être abordé sous deux aspects (Granovetter, 1985) : l'aspect relationnel qui est centré sur des relations personnelles et l'aspect structurel centré sur la structure du réseau général de ces relations. Granovetter démontre que dans les sociétés modernes, l'économie demeure encadrée dans les relations sociales qui assurent le fonctionnement et que les institutions économiques sont des constructions sociales qu'il faut analyser comme telles. Dans ce contexte, Granovetter s'inspire des thèses de la sociologie de la connaissance de Berger et Luckman (1994) pour montrer que les institutions résultent d'un long processus de création sociale. Elles sont le fruit de l'histoire humaine. On ne peut donc pas comprendre réellement une institution sans étudier le processus historique dont elle résulte.

Selon la définition de Polanyi (1958), l'encastrement désigne l'inscription de l'économie dans les règles sociales, culturelles et politiques qui régissent des formes de production et de circulation des biens et des services. Granovetter (1955) rend compte de l'insertion des acteurs économiques dans des réseaux sociaux, qu'il convient de cerner à partir des

⁵³ Granovetter reproche à la théorie néoclassique d'avoir une vision d'une part sous-socialisée de l'individualisme méthodologique, d'analyser les acteurs comme des agents coupés du contexte sociale, et d'autre part une vision sur-socialisée du structuralisme dans la mesure où le contexte social détermine le comportement et les décisions des acteurs de façon infaillible.

relations personnelles et des structures de celles-ci. Autrement dit, le comportement des individus et les institutions économiques sont déterminés et contraints par les relations sociales en vigueur. En effet, ce comportement ne peut pas être analysé indépendamment de la sphère sociale qui permet le développement et l'émergence de la confiance, et par la suite de décourager le comportement opportuniste.

En effet, les actions des acteurs résultent de leurs relations avec les autres. L'action collective est socialement située et ne peut donc pas être expliquée par des motifs individuels. Ainsi, cette action se trouve encadrée dans des réseaux de relations interpersonnelles qui soutiennent la cohésion communautaire et l'action collective. Ces liens se basent sur des critères différents à savoir : la fréquence des relations, leur durée, l'intensité émotionnelle... L'auteur avance que les marchés, les institutions économiques et les relations sociales sont parfaitement imbriqués dans des réseaux de contacts entre les différents acteurs, ce qui engendre et fait émerger la confiance.

La théorie d'encastrement de Granovetter souligne le rôle des relations personnelles concrètes et des structures de ces relations (réseaux) dans le développement de la confiance et dans l'absence de méfaits. Pour l'auteur, les agents préfèrent en général entrer en interaction avec quelqu'un dont ils connaissent la réputation et non juste pour éviter tout problème de coût lors d'une transaction. Cette analyse contredit celle de Williamson qui considère que les agents coopèrent afin de limiter tout comportement opportuniste et éviter les coûts élevés lors des transactions. Pour défendre sa thèse, Granovetter donne l'exemple de l'incendie d'un théâtre, qui a engendré une panique générale des spectateurs, qui se bousculent vers la sortie, provoquant ainsi une situation dramatique. Plusieurs auteurs se sont intéressés à expliquer ce comportement collectif irrationnel. Brown R (1965) souligne que cette situation correspond parfaitement à un dilemme du prisonnier à n joueurs. Pour lui, chaque individu se comporte d'une manière rationnelle en se précipitant vers la sortie, car il ne peut pas être sûr que les autres sortiront calmement. Granovetter adopte un autre raisonnement, en citant l'exemple de l'incendie domestique, qui montre que les relations personnelles permettent d'éviter le comportement opportuniste. Dans ce cas, le dilemme du prisonnier n'existe pas, personne ne se précipitera vers la sortie en écrasant les autres membres de la famille. Chaque membre sait qu'il peut compter sur les autres. Granovetter utilise cet exemple pour montrer que l'analyse économique n'attache aucune importance à

l'identité des individus qui réalisent des transactions et aux relations antérieures que ces derniers ont eues.

En outre, des structures de relation interpersonnelle et des réseaux sociaux génèrent la confiance. Autrement dit, l'action collective ne peut pas être expliquée uniquement par des motifs individuels mais elle est socialement située. Elle se trouve encadrée dans des réseaux de relations interpersonnelles, sans négliger le rôle des relations de pouvoir. A ce niveau, Granovetter a reproché à Williamson de sous-estimer l'efficacité du pouvoir hiérarchique sur le comportement des agents.

De façon qui peut sembler paradoxale, Granovetter a dépassé les institutions pour établir une sociologie économique basée sur des liens de réseaux. Il place les relations personnelles au centre de l'analyse mais il n'explique pas avec quelle ampleur ces liens personnels peuvent créer la confiance entre les agents économiques. Toutefois, le concept de Granovetter a été critiqué par Ingram et Nee (1998) qui constatent que l'analyse repose sur une hypothèse fragile qui surestime la solidité des relations personnelles et sous-estime la fiabilité des institutions qui, selon eux, fournit une base alternative à la confiance.

II-2 : L'approche de l'embeddedness chez Grabher

Le concept de l'embeddedness a été repris par Grabher (1993) qui a analysé les réseaux en tant que forme générique spécifique de l'échange économique. Selon lui « les influences sociales ne sont pas simplement analysées en tant que résistance frictionnelle mais sont aussi considérées comme des facteurs contextuels qui soutiennent le comportement économique »⁵⁴. L'auteur souligne, en accord avec Granovetter et en désaccord avec Williamson, que grâce au concept d'embeddedness, les influences sociales sont analysées comme des facteurs contextuels qui soutiennent le comportement économique. En effet, le contexte social est un processus continu qui se construit et se reconstruit durant l'interaction, tandis que l'opportunisme, la rationalité limitée et l'incertitude ne sont pas des déterminants exogènes mais émergent au cours du processus d'échange (Grabher, 1993).

⁵⁴ GRABHER G, The emdedded firm, (1993), p.127.

Dès lors, l'auteur définit le réseau, à partir du concept d'embeddedness, comme une forme de relation interorganisationnelle à travers laquelle une nouvelle information est générée. Dans son analyse, l'auteur détermine quatre caractéristiques propres au réseau, à savoir : la réciprocité, l'inter-dépendance, le *loose coupling* et le pouvoir.

- La réciprocité : Au sein du réseau, les actions des agents dépendent des réactions de récompense des autres. L'existence de cette réaction de récompense conditionne l'action des agents dans le réseau et permet une certaine continuité de la relation.
- L'interdépendance : La stabilité et la continuité de la relation au sein du réseau impliquent une certaine interdépendance des partenaires, à travers l'évolution de certains processus d'adaptation et d'interaction comme la réputation, l'amitié... Cette interaction mutuelle aboutit d'une part, à ce que GRABHER (1993) appelle un *cadrage mutuel* des décisions, et d'autre part à une orientation mutuelle, qui est la connaissance que chaque partie suppose des autres et utilise pour communiquer et résoudre les problèmes (Johanson, Mattson, 1987). Cette orientation mutuelle se manifeste par l'adoption d'un langage commun qui se caractérise par l'utilisation des mêmes techniques, processus, produits et règles de contrats. Elle permet de limiter les comportements opportunistes, d'économiser les coûts de l'élaboration et le contrôle des contrats et de renforcer l'interdépendance entre les acteurs du réseau (Grabher, 1993).
- *Loose coupling* : Le réseau flexible s'appuie sur un processus d'apprentissage, d'adaptations mutuelles et sur une interaction mutuelle qui favorise une orientation mutuelle. Cette orientation se manifeste par l'adoption d'un langage commun et est favorisée par la présence de loose coupling qui constitue un cadre plus au moins stable pour la communication et l'interaction. Selon Grabher (1993), ces *loose coupling* constituent une base culturelle sur laquelle les réseaux peuvent s'appuyer en période de changement radical.
- Le pouvoir : Au sein du réseau, l'exploitation des interdépendances peut être asymétrique dans la mesure où les agents les plus puissants peuvent influencer le comportement de leurs partenaires en délimitant les décisions et en mettant en place

des contraintes ou des opportunités. De ce fait, le pouvoir, selon Grabher (1993) apparaît comme un élément fonctionnel du réseau.

En résumé, la sociologie économique nous enseigne qu'il faut dépasser la vision de *pur contrat* développé par la N.E.I. Le concept de l'*embeddedness* met en évidence le rôle des normes informelles et souligne l'importance des réseaux de relations personnelles pour structurer les échanges entre les agents économiques. La théorie d'encastrement de Granovetter souligne le rôle des relations personnelles concrètes et des structures de ces relations (réseaux) dans le développement de la confiance et dans l'absence d'actions négatives. En effet, le réseau permet de faire émerger le comportement coopératif entre des acteurs sociaux très différents en rassemblant des actifs et des compétences complémentaires, sans détruire l'identité et la personnalité des partenaires.

II-3 : Théories économiques entre coordination et réseau

Les stratégies de développement territorial ont changé l'organisation de temps et de lieu fondée sur des réseaux humains. La mondialisation, l'étendue et le brouillage des frontières des entreprises, les technologies des informations et de la communication... autant de facteurs qui bouleversent l'espace et le temps de l'entreprise et accentuent les flux virtuels des organisations, ce qui nécessite le passage d'une logique de pouvoir à une logique de transparence et de responsabilité.

Deux outils se développent simultanément depuis les années 90, se renforçant l'un par l'autre : le contrat et le réseau. La combinaison du contrat et du réseau entraîne une transmutation du pouvoir vers la responsabilité et la transparence. Le contrat établit la responsabilité de chacun en regard des résultats attendus, dans la mesure où chacun assume d'une manière explicite ses objectifs. Le réseau devient un outil efficace de coordination, d'échange et de décision. C'est la clé de la performance et de l'intelligence collective⁵⁵.

II-3-a: Réseaux comme entité de coordination

La pression grandissante de la mondialisation des marchés et la compétition accrue, la concurrence, qui est de plus en plus intense, les changements technologiques qui sont de

⁵⁵ PIERRE LEVY (1997), *l'intelligence collective, pour une anthropologie du cyberspace*, Editions la Découverte

plus en plus rapides... obligent les entreprises à réagir de plus en plus vite, à innover et à produire à moindre coût. De nouveaux concepts d'organisation flexible se mettent en place, permettant à l'entreprise de répondre rapidement aux changements grâce à la création de réseaux qui répondent effectivement à des contraintes extérieures poussant les firmes à se regrouper, mais également à une volonté de partenariat pour obtenir des avantages compétitifs. La vision dominante du monde actuel qui postule que l'espace compte moins que la capacité à gérer des flux d'information où la proximité des êtres et des relations sociales continue d'être perçue comme un mode efficace du développement des structures sociales et économiques

Dans ce contexte particulier, un certain nombre de questions récurrentes se posent au sujet du réseau d'entreprises à savoir comment démultiplier l'organisation de l'entreprise vis-à-vis de ce processus qui échappe de plus en plus aux contrôles directs et classiques ? Quel est l'intérêt pour une firme de faire partie d'un réseau ? Quels sont les facteurs qui assurent le succès ou l'échec d'un réseau ? Faut-il attribuer son origine à une décision intentionnelle ou à la nature d'un environnement spécifique ? Autant de questions qui portent sur l'origine et la raison d'être des réseaux.

De nombreuses recherches et études ont été faites sur le réseau (Nohria, 1991 ; Klein, 2000) afin de comprendre les différentes dimensions de ce concept et le mode de fonctionnement de ce type de structure. On constate une certaine fragmentation concernant la recherche sur le réseau dans la mesure où chacun a proposé de nouvelles définitions ou de nouveaux termes. Cette recherche sur le réseau a donné lieu à une relecture de certains thèmes tels que l'évolution des organisations et la coordination au sein de la firme (Josserand, 1998)⁵⁶. Les sciences de gestion, la sociologie des organisations, mais aussi l'économie, se sont largement intéressées aux réseaux interorganisationnels. Au départ, les chercheurs de gestion ont perçu le RI (réseau interorganisationnel) comme une nouvelle structure à étudier, alors que les sociologues y ont vu une nouvelle forme d'action collective et que les économistes l'ont envisagé comme un mode de gouvernance des transactions. Aujourd'hui, le réseau connaît une grande importance en gestion sous l'influence de trois phénomènes, à savoir : la mondialisation des échanges qui incite les

⁵⁶ JOSSERAND E, *L'intégration des unités périphériques dans l'entreprise en réseau*, 1998.

firmes à coopérer avec les autres, les technologies de l'information qui permettent aux agents de coordonner à distance le partage des différentes activités et la disparition des frontières entre les firmes qui a conduit à une décentralisation des décisions. Dans ce contexte particulier, le réseau apparaît comme un mode d'organisation adapté à la mondialisation des échanges (Nohria, Garcia-Pont, 1991) en reliant les marchés et les territoires.

Les chercheurs ont parfois tendance à oublier que le réseau n'est pas forcément le seul contexte d'action des organisations. Il n'est donc pas envisagé comme un système fermé. Pour saisir le fonctionnement du RI, il est donc nécessaire de prendre en compte les relations entre les acteurs du réseau à l'intérieur de celui-ci. Donc il s'agit de s'interroger sur le comportement à adopter par les acteurs impliqués dans le réseau à l'égard des relations économiques extérieures à celui-ci, et le mode de régulation de cette relation.

Aujourd'hui, les auteurs s'accordent sur le statut du mode de gouvernance original du réseau. Hesterly, Jones et Borgatti (1997, p.913) nomment cette structure de gouvernance des transactions « gouvernance par le réseau », tandis que Goldberg (1980) parle « d'échange relationnel » et que Zenger et Lazzarini (2002) parlent, quant à eux, de gouvernance relationnelle. Dans tous les cas, le réseau, en tant que mode de gouvernance, est caractérisé par la confiance entre les acteurs et l'existence de normes de réciprocité (Ring et Van de Ven 1994).

Le regroupement en réseau procure les avantages de l'intégration verticale avec le partage des effets d'expérience entre les partenaires, sans avoir recours à un investissement financier irréversible et sans engendrer des effets pervers structurels. A partir de la contribution de Lorenzoni (1997), on peut identifier les caractéristiques de la gouvernance par une simultanéité de relations réciproques, la multiplication des échanges conduisant à l'amélioration des processus d'apprentissage, la connaissance réciproque des partenaires et la qualité des ajustements mutuels entre eux, et enfin, la conservation de leur autonomie par les firmes partenaires. Dans la littérature de gestion, le réseau est considéré ainsi comme un moyen pour contrôler l'incertitude de l'environnement économique en permettant aux partenaires de partager une vision commune des problèmes et des solutions.

II-3-b: Réseau et l'approche stratégique

Le réseau n'est pas uniquement une réponse apportée par les firmes à la complexité de leur environnement. Il s'agit d'une démarche stratégique pour atteindre un avantage compétitif de type coopératif (Dyer ; Singh, 1999). Les partenaires prennent conscience de l'intérêt mutuel d'une mise en relation, stable et durable, de leurs ressources et compétences.

Alors que les premiers travaux se préoccupaient essentiellement des relations entre les organisations, la perspective du réseau stratégique prend largement en compte les problématiques stratégiques liées aux réseaux interorganisationnels et considère avec plus d'attention les coopérations entre firmes. Il convient par ailleurs de ne pas assimiler les entreprises d'un réseau à une seule organisation centrale. La perspective du réseau stratégique rappelle ainsi les approches mécanistes de l'organisation dans lesquelles des objectifs clairs sont fixés à des acteurs qu'on imagine n'évoluer que dans le système fermé d'une organisation privilégiant par-dessus tout l'efficacité (Thompson et *al*, 1990).

Dans le cadre du réseau stratégique, les entreprises forment des coopérations interorganisationnelles pour réduire leurs coûts (Park, 1996), développent conjointement de nouveaux produits (Miles et Snow, 1986), entrent dans de nouveaux marchés. Pour Miles et Snow (1986, 1992), il s'agit souvent de constituer un réseau avec des partenaires qui disposent de compétences et de capacités nécessaires, chaque firme se recentre sur ses compétences clés pour réaliser des économies d'échelle (Gugler, 1992) et atteindre le plus haut niveau d'efficacité.

La coopération interorganisationnelle a été traitée par Porter à partir de 1986. Ce dernier, en abordant la coopération comme comportement dans le modèle des stratégies génériques et les développements plus managériaux, a contribué ainsi à soutenir le recours au réseau pour des fins stratégiques et à intégrer la coopération comme une modalité relationnelle. En effet, selon Miles et Snow (1986) la création des réseaux relève souvent d'une action stratégique de l'entreprise qui propose aux acteurs, avec qui elle est en interaction ou même en concurrence, de créer un partenariat dans un but stratégique. Dans le même sens, différents termes ont été utilisés par les auteurs, afin de qualifier la création des réseaux comme un choix stratégique, à savoir « réseau stratégique » et « alliance stratégique ». Le

réseau stratégique est une organisation, entité de coordination, possédant des frontières clairement identifiées et permettant aux partenaires d'atteindre leurs objectifs.

II-3-c : Réseau et l'approche organisationnelle

De nombreuses contributions, dans le cadre des modes de gouvernance, mettent en évidence la multiplicité des modes de coordination dans le réseau. Différent du marché et de la hiérarchie, certains auteurs soulignent que le réseau ne peut être considéré comme une forme d'organisation unique et uniforme. En effet, de nombreuses contributions ont montré que la coordination au sein des réseaux est caractérisée par l'existence de plusieurs formes qui se combinent.

Josserand (1998) propose que les réseaux d'entreprises empruntent leurs logiques organisationnelles à la fois à la firme et au marché. Baudry (1995) souligne la cohabitation possible des formes de coordination malgré leur indépendance. Froehlicher (1999) va plus loin, et se différencie de Baudry, en suggérant l'enchevêtrement des modes de coordination et plus particulièrement : « la combinaison évolutive, dans un même ensemble organisationnel, de trois modes de coordination 'idéal typiques' la hiérarchie, le marché et la coopération) (p 115).

Depuis l'article fondateur de Coase (1937), le problème du choix entre marché et firme s'est déplacé pour se centrer sur le contexte dans lequel interagissent les acteurs économiques. Lorsque les institutions (marché, firme, Etat) sont défaillantes, les acteurs s'en remettent à leur réseau social. En science de gestion, le réseau est associé à une grande diversité de problèmes d'organisation, à tel point que Callon (1989) substitue la notion de réseau à celle d'organisation. Bakis (1993) considère le réseau comme une structure organisationnelle assimilée à celle du transport qui permet de gérer et de régler les flux de communication et des échanges de biens ou de personnes. Il permet également aux acteurs d'entretenir et de développer des liens sociaux (Lazega, 1998) en leur permettant de procurer une valeur ajoutée. Ménard (1995) argumente que la différenciation croissante et la complexité des échanges ont conduit au développement des relations inter-firmes basées sur des réseaux qui s'éloignent d'une coordination par les prix incitée par la concurrence. Grandori (1998) adopte une approche organisationnelle pour comprendre les modes de gouvernance. Pour lui, le réseau est un véritable champ d'études, loin d'être envisagé

uniquement comme un mode de gouvernance générique, qui prend des formes multiples selon les contextes, les activités et les ressources des organisations concernées. Cette diversité des formes est marquée par les différents mécanismes de coordination qui cohabitent dans le réseau (Grandori, 1997).

II-3-d : Réseaux des relations sociales

Les différents types de réseaux sont liés entre eux parce que les échanges de biens, la vente de produits, de services, le déplacement des personnes et la communication ne s'effectuent pas au hasard : le réseau physique constitue des pôles, des nœuds, mettant généralement en relation des gens déjà liés par les affaires (la famille, une identité commune, des cadres institutionnels et organisationnels).

Afin d'éclaircir la notion de réseau social, on donne l'exemple d'un individu à la recherche d'un emploi. Il a trois possibilités : soit envoyer des candidatures spontanées à des entreprises en utilisant des institutions supports (CV, documents, annuaire d'entreprise...), dans ce cas la coordination est décentralisée. Soit il passe par l'ANPE, une institution intermédiaire entre l'offre et la demande, la coordination est toujours décentralisée. Enfin, il peut faire appel à ses réseaux sociaux (famille, amis, anciens collègues...), selon Granovetter (1985) la relation économique (contrat de travail) est encadrée dans le réseau des relations sociales.

Notons également que pour comprendre le comportement des agents, il est important de les situer dans l'espace des structures de coordination, que O.Bouba-Olga décompose en un espace institutionnel et un espace de réseaux. On va se baser sur l'exemple d'incendie avancé par cet auteur pour montrer que les individus peuvent recourir à d'autres dispositifs afin de régler le problème de coordination. En effet, les institutions (marché, firme, Etat...) ne sont pas les seuls modes de coordination :

- *Incendie dans une salle de cinéma : on observe en général un mouvement de panique, les comportements des agents supposés libres, la coordination est marchande, ce qui confirme les limites d'une coordination décentralisée.*
- *Incendie dans un paquebot : le capitaine dicte leurs comportements aux acteurs. Il est censé représenter l'intérêt général (les femmes et les enfants d'abord). Dans les faits, il peut se révéler opportuniste, ce qui permet de*

souligner les limites d'un recours à une institution au sein de laquelle l'autorité est centralisée.

- *Incendie dans une maison d'habitation : puisque les individus sont reliés par des relations sociales, vecteur essentiel de la confiance, ils vont naturellement tenter de sauver le plus grand nombre. On n'aura ni un comportement de passager clandestin, ni besoin d'une autorité.*

En effet, pour comprendre le comportement des agents économiques, il convient de les situer dans l'espace des structures de coordination que Bouba-Olga (2006)⁵⁷ décompose en espace institutionnel et un espace de réseaux. L'analyse de ce comportement ne se caractérise pas seulement par la situation des agents dans l'espace des structures de coordination, mais aussi par leurs situations dans l'espace des ressources. Autrement dit, faire le lien entre la nature des ressources détenues par les acteurs (d'autant plus que ces ressources ont aussi une géographie) et le mode de coordination entre ces acteurs.

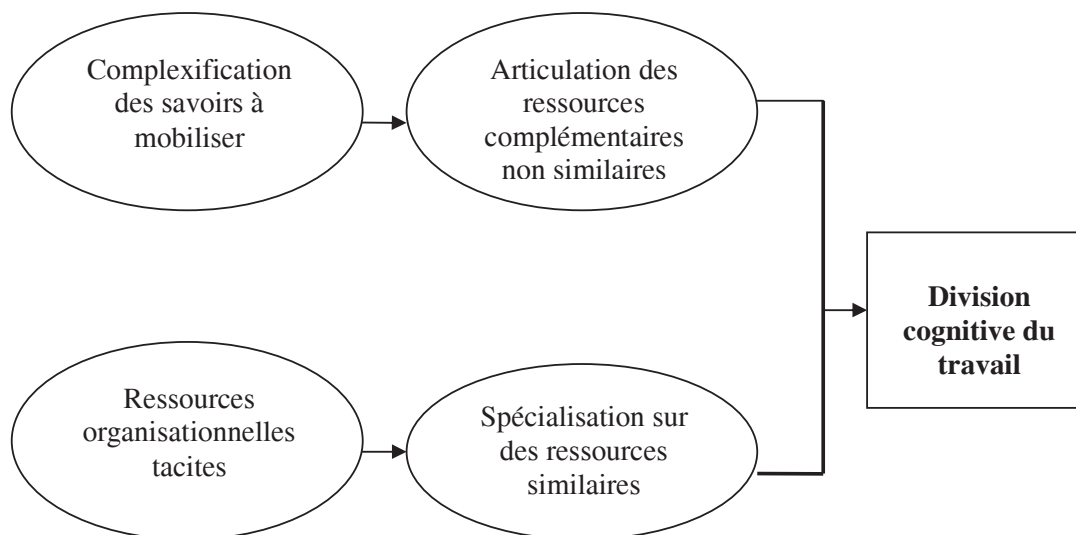
A ce stade d'analyse, on distingue entre une analyse en termes de coût de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1995) et des analyses en termes de compétences (Richardson, 1972, Nelson et Winter, 1982). La première considère qu'au-delà d'un certain degré de spécificité des ressources, une relation hiérarchique sera préférable à une relation marchande, tout en proposant que le risque d'opportunisme augmente avec le degré de spécificité des ressources impliquées.

La deuxième analyse en termes de logique de création de ressources. Elle insiste sur le développement d'autres savoirs et compétences organisationnelles par l'entreprise afin de faire face à l'innovation et aux changements technologiques. Richardson (1972) considère que plus les besoins de coordination sont étroits et fréquents plus les entreprises vont recourir à la coopération. Langlois et Robertson (1995) constatent que l'étroitesse et la fréquence des besoins de coordination dépend de la nature des innovations qui oblige les entreprises à développer des compétences organisationnelles. De même la complexité des savoirs mobilisés pour réaliser un bien donné, nécessite de coordonner un ensemble des activités demandant des ressources complémentaires. Bouba-Olga souligne que les

⁵⁷ Bouba-Olga O, La nouvelle géographie du capitalisme : comprendre et maîtriser les délocalisations, 2006.

innovations systémiques conduisent à des besoins étroits et fréquents, ce qui oblige les acteurs à procéder à une division cognitive du travail

Figure 6 : La logique de division cognitive du travail



Source : Bouba-Olga O, (2006)

Dans cette perspective, pour comprendre le comportement des agents économiques, il faut prendre en considération leur situation dans l'espace des ressources et non seulement leur situation dans l'espace des structures de coordination. De ce fait, Bouba-Olga constate que la géographie économique est largement déterminée par les géographies des ressources, qui sont liées en partie à la géographie des structures de coordination, des réseaux et des institutions.

L'analyse des relations entreprise-réseau peut se situer aux différents niveaux si on considère la première comme une entité collective et non pas une entité individuelle. Dans le premier niveau, l'entreprise est définie comme un collectif d'acteurs individuels en relation avec d'autres individus appartenant à d'autres collectifs d'acteurs. Grossetti et Bés (2003) se sont intéressés à la relation entre une entreprise et un laboratoire de recherche. Ils ont montré que certaines relations ne sont pas nouées sur le marché, mais grâce à une relation initiale entre deux individus ayant fréquenté la même école de formation. On parle

de l'encastrement social de certaines relations économiques. Ce processus apparaît comme un opérateur de changement d'échelle, dans la mesure où on passe de relations interindividuelles à des relations interorganisationnelles.

Dans le deuxième niveau, l'entreprise est considérée dans son ensemble. Cela veut dire qu'on ne peut pas réduire l'entreprise à une somme d'individus qui la composent mais c'est un ensemble des ressources organisationnelles qui développent elles-mêmes différentes relations avec d'autres entités ce qui lui permet d'accéder à de nouvelles ressources.

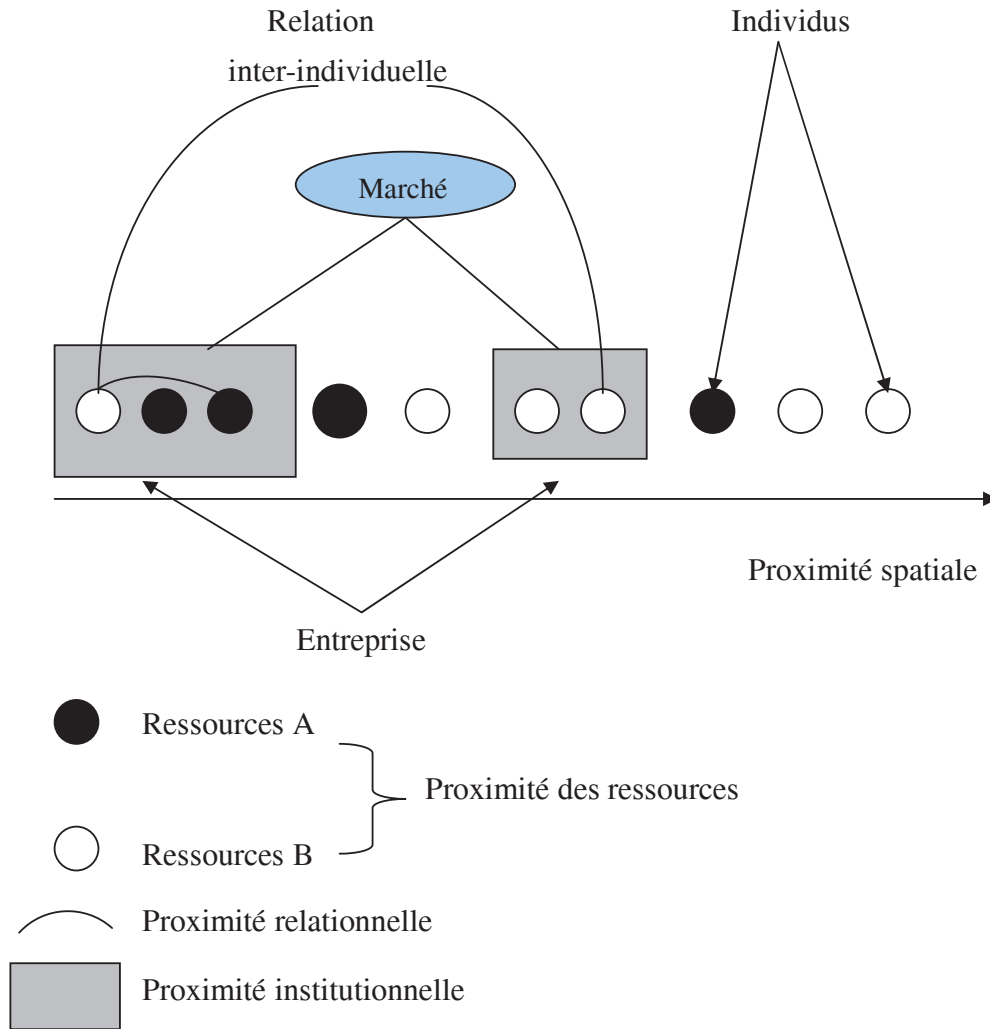
Enfin, un troisième niveau que Bouba-Olga (2006) nomme les collectifs intermédiaires (salariés, actionnaires, dirigeants, clients, fournisseurs...) qui sont situés dans l'espace institutionnel et dans l'espace relationnel et qui sont unis par trois rapports fondamentaux : rapport salarial (entre dirigeants et salariés), rapport financier (entre apporteurs de capitaux et dirigeants) et rapports marchands (entre l'entreprise et ses clients et fournisseurs). Les théories économiques ont développé une analyse en se situant à un des trois niveaux d'action. Pour Bouba-Olga (2006), il est intéressant de procéder à une analyse imbriquée des différents niveaux qui permet également de mettre en évidence l'importance des processus d'encastrement et de découplage. Cet auteur nous donne l'exemple des groupements d'employeurs pour montrer comment cette association mutualise les besoins spécifiques des employeurs pour répondre aux contraintes de flexibilité qu'ils ne peuvent couvrir individuellement, ce qui permet de faire émerger la forme innovante du rapport salarial sur certains territoires et par la suite l'introduire dans les lois Aubry. Autrement dit, les changements organisationnels donnent naissance aux changements institutionnels qui peuvent être mis en oeuvre dans d'autres organisations et sur d'autres territoires.

La mise en place des réseaux sur un territoire nécessite donc la prise en compte des réseaux sociaux, de la communication, des réseaux de transport. L'implantation de l'entreprise sur un territoire donné passe par une coordination de ces infrastructures.

Pour analyser la relation de l'entreprise avec le territoire, on fait la distinction entre les auteurs qui se basent sur l'étude des caractéristiques structurantes des territoires, comme point de départ en déterminant un territoire pertinent en termes de compétitivité et d'attractivité, et ceux qui se focalisent sur les entités entreprises en cherchant à comprendre leurs choix de production, d'organisation et de localisation des activités. Ce qui a conduit à

distinguer entre une proximité spatiale « qui traite de la séparation dans l'espace et des liens en termes de distance » (Gilly ; Torre, 2000, p.12) et une proximité socio-économique qui traite « de la séparation économique dans l'espace et des liens en termes d'organisation et de production » (Gilly ; Torre, 2000, p.13). Bouba-Olga a décomposé la proximité socio-économique en une proximité des ressources et une proximité de coordination (décomposée en une proximité relationnelle et une proximité institutionnelle). La distinction entre ces deux formes de proximité ainsi que la prise en compte des deux niveaux des entreprises (niveau individuel et collectif) ont permis à l'auteur de distinguer trois formes de proximité : spatiale, de ressources et de coordination. Toutefois, les acteurs peuvent se coordonner à distance en s'appuyant sur les institutions ou des réseaux. Selon Bouba-Olga (2006), le développement des relations économiques dans la proximité spatiale s'explique aussi par la dimension spatiale des réseaux sociaux, qui sont le vecteur de la confiance partagée par les entreprises. L'introduction des apports des sciences sociales dans l'analyse économique est devenue un impératif au fur et à mesure que l'on s'approche des dimensions concrètes des comportements et des activités économiques (Zaoual, 2005).

Figure 7 : Articulation des formes de proximité



Source : O Bouba-olga (2006)

II-4 : Les formes de coordination et de contrôle au sein des réseaux

Les théories concernant l'organisation industrielle ont développé le concept du réseau pour caractériser et comprendre la structure de la relation de coordination entre un ensemble d'agents économiques (sous-traitants, fournisseurs, producteurs, distributeurs, etc). Ainsi, l'introduction du concept du réseau dans notre analyse, permet d'intégrer les relations non

marchandes telles que la confiance et les rapports de pouvoir dans les modes de coordination entre les agents. Toutefois, l'organisation de la production ne se limite pas à la hiérarchie ou au recours au marché, mais s'étend à des formes de relation en réseau, ce qui favorise une flexibilité dynamique. Ce concept prend en considération le développement de la coordination et du contrôle des activités sur une échelle spatiale élargie. Ce qui permet de clarifier le comportement de localisation des entreprises qui cherchent à exploiter et bénéficier des opportunités et les complémentarités qui existent entre les différentes échelles spatiales.

Plusieurs travaux ont abordé le concept de complémentarité ou de similarité des activités dans les analyses des réseaux interorganisationnels. En effet, Richardson (1972) affirme que le choix d'un mode de gouvernance (marché, hiérarchie, coopération) dépend du degré de complémentarité et de similarité des tâches à réaliser. Pour lui, la coopération est adéquate pour les activités fortement complémentaires mais dissemblables. L'auteur estime que la similarité des partenaires caractérise une situation de concurrence plus ou moins directe tandis que la complémentarité implique des relations entre acteurs situés à différentes étapes de la chaîne de valeur. D'autres auteurs considèrent que les entreprises situées dans des secteurs ou des niches différentes ont plus de chance d'avoir des compétences complémentaires et de bénéficier d'une coopération interorganisationnelle (Nohria et Garcia-Pont, 1991). Shan et Hamilton (1991) constatent que les firmes situées sur des marchés géographiques différents tendent à avoir une forte complémentarité.

En effet, la complémentarité est définie comme *le degré avec lequel les activités correspondent aux phases successives d'un processus de production, tandis que la similarité peut être définie comme la proximité en termes de ressources et de compétences* (Lecocq, 2003)⁵⁸.

Hamdouch et Depret (2001) ont identifié trois types de coalitions dans le secteur pharmaceutique, selon la similarité ou la complémentarité des acteurs : les coalitions verticales (entre organisations complémentaires), les coalitions horizontales (entre organisations similaires) et les coalitions transversales (sont rares et rassemblent des organisations de secteurs différents, ex : laboratoire pharmaceutique et une société de

⁵⁸ Lecocq Xavier, Comportement d'acteurs et dynamique d'un réseau inter-organisationnel : le phénomène des écarts relationnels, 2003.p.72.

commerce électronique). Dans le même sens, Koenig (1996) a établi une typologie des collaborations entre les firmes à partir de la similarité et/ou de la complémentarité des ressources (Cf. Tableau).

Tableau 1 : Classification des collaborations en fonction des acteurs et des types de ressources

Acteurs	Dénomination	Types de ressources	Exemple
Concurrents : ▪ direct ▪ indirect	Alliance	▪ similaires ▪ similaires et/ou complémentaires	GSM Eurolysine
Clients/Fournisseurs	Partenariat d'impartition	Similaires et/ou complémentaires	Sous-traitance de capacité Air France/Airbus
N'appartenant pas au même champ concurrentiel	Partenariat symbiotique	Complémentaires	Elf/Accor

Source : Koenig (1996, p.285)

Selon l'auteur, la distinction entre similarité et complémentarité est déterminante en ce qui concerne la coordination des agents économiques et la nature des alliances. S'agissant de la thématique de contrôle au sein des réseaux, Dumoulin (1996) souligne qu'il n'y a pas de courant propre des modalités de contrôle dans la configuration résiliaire. En effet, le contrôle est défini comme « *un ensemble de mécanismes contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation par leur influence sur le comportement des acteurs* » (Bouquin, 2001.p.59). Ouchi (1980) a défini trois stratégies de contrôle qui sont présentes, à des degrés divers, dans tout type d'organisation : le contrôle par le marché, par la bureaucratie et par le clan. Cette proposition a été mise en évidence par plusieurs auteurs (Dumoulin, 1996 ; Josserand, 1998) dans la mesure où ces trois formes d'organisation coexistent avec le réseau stratégique, et sont susceptibles de réguler ce dernier en même temps. Le marché est un contrôle ex post par les résultats, le contrôle bureaucratique est un contrôle des comportements. Enfin, le clan est un contrôle par la culture, ses outils sont liés à la

⁵⁹ Bouquin H, *Le contrôle de gestion*, 2001.

socialisation des acteurs et l'émergence d'une culture commune qui limite la nécessité d'un contrôle par le comportement ou par les résultats.

Dans une perspective plus dynamique, Grandori (1997) a regroupé autour de sept logiques les principaux mécanismes de coordination dans les réseaux interorganisationnels :

- ✓ La communication spécifique entre partenaires ;
- ✓ Les routines, les règles et les procédures entre entreprises ;
- ✓ La logique d'autorité entre organisations ;
- ✓ Les groupes de résolution des problèmes ;
- ✓ Les systèmes d'information ;
- ✓ Les différents types de détention des droits de propriété et les systèmes de partage de ces droits ;
- ✓ Les rôles de liaison et d'intégration.

Ces mécanismes peuvent cohabiter pour établir le mode de coordination qui domine dans la relation entre les agents. En effet, l'auteur a identifié, à partir de ces mécanismes, le réseau social, le réseau bureaucratique et le réseau propriétaire. Le réseau social repose sur les échanges de la communication entre les partenaires et la coopération est assurée par des mécanismes informels. Au sein du réseau bureaucratique, la coordination est assurée essentiellement par des systèmes de planning et des contrats qui répartissent les droits de propriété et des revenus générés par l'activité réalisée en commun.

Dumoulin (1997), montre dans son analyse que les modalités de contrôle dépendent des phases de développement et du type de réseau. Ainsi, le réseau devient plus dynamique lors de certaines phases clés telles que la phase de structuration ou de reconfiguration nécessaire pour s'adapter à l'environnement (Lecocq, 2003, p. 83). Cependant, Hamdouch et Dépret (2001) constatent que le réseau est à la fois « stable et évolutif » (Ibid., p.97). D'autres auteurs soulignent la diversité des formes de contrôle et la nature des relations dans la structure des réseaux (Das et Teng, 2000 ; Grandori, 1997). Dans cette perspective, malgré l'importance des thèmes pour les organisations impliquées dans les réseaux, il existe un manque de contributions relatives au contrôle dans les réseaux. En effet, de

nombreux travaux ont souvent opposé la confiance au contrôle et ont évoqué le concept de confiance comme un facteur qui favorise le comportement coopératif, ce qui rend inutile de parler de contrôle.

Dans ce sens d'analyse, Dumoulin (1997) distingue entre d'une part, le réseau dynamique, où le contrôle repose sur les résultats et se base sur un dispositif contractuel, et d'autre part, le réseau stable qui repose sur le contrôle relationnel. Ouchi (1980), a proposé un modèle fréquemment appliqué pour traiter la question du contrôle au sein des réseaux. Il a identifié le contrôle par le marché, par la hiérarchie et par le clan. Le premier est essentiellement un contrôle par les résultats, le deuxième comporte un ensemble de mécanismes tels que les règlements et les procédures et enfin, dans le cadre du clan, les mécanismes de contrôle sont liés à la socialisation des acteurs et à l'émergence d'une culture commune. Cette dernière dimension est proposée par les sociologues et certains gestionnaires (Granovetter, 1985 ; Uzzi, 1996 ; Lawrence et Hardy, 2000) qui estiment que la relation de coordination dérive des normes et des liens sociaux qui émergent des relations antérieures. Le contexte social est un processus continu qui se construit et reconstruit durant l'interaction, et par conséquent, la confiance se trouve ancrée dans ces liens sociaux. Cependant, seules les relations économiques entre les organisations qui sont prises en compte chez les économistes, et les logiques sociales sont négligées.

On constate une variété et une diversité des contributions actuelles sur les formes de coordination au sein des réseaux. La majeure partie des contributions ont abordé et présenté les grandes problématiques qui concernent les relations interorganisationnelles, les nouvelles formes d'organisation, la coopération entre organisations, la relation entre organisation et incertitude... ce qui a contribué au développement de nouveaux cadres d'analyse et de recherche qui se base sur différents thèmes (apprentissage, compétence, confiance, contrôle...). Malgré cette diversité, les différentes approches s'intéressent surtout aux problèmes liés « au mode de gouvernance qui caractérise le réseau, et qui ne peut émerger que d'un ensemble d'entreprises travaillant ensemble à l'atteinte d'un objectif » (Lecocq, 2003, p.109). Ces approches adoptent souvent une vision d'un système fermé, dans laquelle le réseau est considéré comme l'unique contexte d'action des entreprises qui y sont impliquées. Cependant, on ne peut pas comprendre le comportement et les actions

des agents impliqués dans le réseau sans évaluer le jeu des autres acteurs à l'extérieur de cette structure.

En effet, la compréhension de la relation de coordination entre les agents, au sein d'un réseau, est liée à sa contextualisation (Granovetter, 1979). L'internationalisation et l'extension des frontières géographiques de la firme ont remis en cause la pertinence des structures organisationnelles classiques et les dimensions de contrôle au sein du réseau. L'interrogation sur les frontières soulève un problème théorique important concernant les systèmes de décision, de contrôle, de planification à mettre en place. Avec la globalisation des marchés, les entreprises ont développé des liens plus étroits, à l'échelle spatiale, avec d'autres entreprises qui se localisent dans d'autres pays, par le recours à la délocalisation ou à la sous-traitance.

En revanche, on assiste à des interactions de deux cultures stratégiques, économiques, sociales, différentes voire opposées et contradictoires dans leurs pratiques et leurs comportements. En effet, les différences culturelles et les conflits de valeurs constituent les sources de malentendus considérables dans les interactions entre firmes (Gauthey F., Ratiu I., 1989). Ce qui remet en cause la pertinence des mécanismes qui influencent le comportement des agents et qui permettent de renforcer les liens dans une relation de coordination.

Dans la section suivante, notre attention se porte sur les éléments qui permettent de renforcer la relation de coordination entre des entreprises qui ont des tailles différentes, des cultures organisationnelles, stratégiques, économiques, sociales différentes. Certains auteurs estiment que les similarités organisationnelles et culturelles facilitent le développement de la relation et favorisent le passage du formel à l'informel. D'autres auteurs (Doz, 1996 ; Sapienza et Stork, 2001) considèrent que ces différences de structures organisationnelles, de culture, de valeur et de normes résultent souvent des différences de taille. Ces relations sont souvent considérées comme risquées et dangereuses dans la mesure où les partenaires s'exposent aux différents degrés d'incertitude. Dans la section suivante (III), l'objectif est de répondre à la question suivante : Comment peut-on gérer ces risques tout en reliant les interactions entre les cultures, la coopération et la performance et le mode relationnel ?

III : Les formes de coordination entre contrat, confiance et le rôle des TIC dans le renforcement de cette relation

Les travaux sur la coordination se regroupent en deux catégories : d'une part ceux qui reposent sur une approche par les contrats, et d'autre part, ceux qui cherchent à identifier et à montrer qu'une relation basée sur la confiance et sur une qualité relationnelle conduit à une croissance à long terme.

Madhok (1995) définit deux modes de gestion dans la relation entre les agents économiques : un mode formel basé essentiellement sur le contrat et un mode informel associé à la notion de confiance qui s'appréhende au fur et à mesure du développement de la relation. Alors, pour cet auteur, la confiance est essentielle pour la création de la relation mais elle n'est pas une condition suffisante pour sa continuité. Certains auteurs (Gulati 1995 ; Larson 1995 ; Ring et Van de Ven 1994) suggèrent que dans une relation de coordination, la confiance est un élément bien plus significatif que le contrat. Garcia-Canal et *al.* (2003) parlent d'une relation de coordination entre des entreprises de taille identique. Ils estiment que les similarités organisationnelles et culturelles facilitent le développement de la relation et favorisent le passage du formel à l'informel.

D'autres auteurs (Doz, 1996 ; Sapienza et Stork, 2001) considèrent que ces différences de structures organisationnelles, de culture, de valeur et de normes résultent souvent des différences de taille. En effet, Lerner et Merges (1998) suggèrent que les petites entreprises ont un faible pouvoir de négociation face aux grandes entreprises, ce qui pousse les premières à concéder un montant disproportionné de droits de contrôle aux dernières qui ont une taille plus grande.

Les relations de partenariat se caractérisent par une relation d'interdépendance entre les partenaires, dont l'objectif est de créer de la valeur. Ces relations sont souvent considérées comme risquées et dangereuses dans la mesure où les partenaires s'exposent aux différents degrés d'incertitude. Cette incertitude est liée d'une part au contexte de la relation de

coordination, et d'autre part, à l'environnement dans lequel s'inscrit la relation. En raison de l'existence des problèmes de sélection adverse et de hasard moral potentiel, la capacité des partenaires à créer des relations de coordination basée sur la confiance reste ambiguë (Ring et Van de Ven, 1992). Cette incertitude génère un risque spécifique à la relation de coordination que Das et Teng (1996) appellent « le risque relationnel ». La deuxième dimension de l'incertitude, liée à l'environnement, génère un « risque de performance » et peut compromettre la réalisation des objectifs des partenaires.

Il nous semble important de définir le concept du risque relationnel, avant de s'intéresser aux différents mécanismes et modes de gestion (formel et informel) afin de gérer ce risque.

III-1 : Les dimensions des risques relationnels

De multiples typologies des risques sont proposées à travers la littérature. D'un point de vue managérial, « l'idée de risque est le plus souvent associée à celle d'un résultat négatif » (March et Shapira, 1987, p.114). Selon la théorie classique de la décision, le risque reflète les variations de la distribution des résultats possibles (Delerue, 2004). Miller (1992) a distingué trois catégories principales de risques : les risques liés à l'environnement général des firmes, les risques liés au secteur d'activité et les risques spécifiques aux firmes. Cette dernière catégorie de risque, spécifique aux coopérations, correspond au risque relationnel. En effet, la relation de coordination nécessite le partage d'actifs (matériels et/ou immatériels), ce qui met l'accent sur le problème de l'asymétrie d'information et crée des doutes et des incertitudes concernant le comportement de l'autre partie. En effet, le risque relationnel se définit comme étant un risque spécifique aux relations de partenariat, il est mesuré par la probabilité et les conséquences d'un comportement opportuniste (Nooteboom, 1996).

De ce fait, à partir de ces définitions, on suggère que le risque relationnel est un concept multidimensionnel qui contient à la fois des risques associés aux comportements des partenaires et des risques associés à la relation elle-même.

III-1-a : Les risques associés aux comportements

Il est aujourd'hui admis que l'instauration des liens de coordination avec un ensemble de partenaires, constitue un objectif des entreprises innovatrices. Toutefois, cette forme de

relation comporte un certain nombre de risques, notamment relationnels. Aucun réseau n'est réellement statique et maîtrisable. Les tensions entre les acteurs peuvent déboucher sur des conflits, mettant fin à la coopération (Thevenard-Puthod, 2006). Cette relation de partenariat est en effet caractérisée par une incertitude quand au comportement futur des partenaires (Parkhe, 1993). La compétition reste toujours en arrière plan de la relation, même si les entreprises décident de coopérer. Les partenaires peuvent donc faire preuve d'opportunisme (Williamson, 1993).

Selon l'hypothèse comportementale sur laquelle repose l'analyse de Williamson, l'opportunisme est un comportement qui résulte de l'incertitude liée à des événements qui ne sont pas connus ni déterminés à l'avance. Cette incertitude est créée par des asymétries dans la répartition de l'information relative à une transaction et par des divergences dans la perception. Cette divergence résulte de l'imperfection substantielle de l'information et de la capacité limitée des agents en matière de rationalité. Ainsi, le comportement opportuniste peut aboutir, d'une part, à des divergences d'objectifs qui peuvent conduire l'une des parties à vouloir absorber l'autre alors que l'accord prévoit un certain degré d'autonomie (Hagedoorn et *al*, 1999), d'autre part, à un manque de transparence du partenaire (Hamel, 1991) ou de la stratégie qu'adopte ce dernier (Larsson et *al*, 1998), ce qui conduit à une appropriation des connaissances, une rétention de l'information, ce qui entrave le processus d'apprentissage et la confiance.

III-1-b : Les risques liés à la relation de coordination

Mbengue (1997) estime que le fonctionnement intra organisationnel introduit implicitement la notion de « risque associé à l'existence de la relation ». L'auteur considère que la diversité et la multiplicité des acteurs sont à l'origine des coalitions mais aussi à des situations conflictuelles. C'est ce que Currall et Inkpen (2000) appellent les risques pour le groupe. L'existence de ce risque au sein du groupe entrave son fonctionnement et sa cohérence, qui peut se traduire par une incapacité d'atteindre le niveau de la flexibilité et la réalisation des objectifs (Doz, 1996 ; Young-Ybarra et *al*, 1999). Dans la mesure où la relation de coordination conduit au partage des connaissances et d'actifs, cela expose l'entreprise à un risque de fuite de compétences (Lorange, 1997 ; Dussauge et Garette,

1995). Ce risque devient de plus en plus important en fonction des valeurs échangées et la volonté du partenaire à protéger ses compétences et ses technologies.

La prise de décision d'une relation de partenariat nécessite une structure relationnelle basée sur la coopération et la confiance. Or, certains auteurs estiment qu'une stratégie de collaboration peut se traduire par des comportements coopératifs mais aussi par des comportements non coopératifs (Jones et *al.*, 1998). L'existence de ces deux logiques dans la structure relationnelle peut influencer le comportement stratégique des partenaires, dans la mesure où ces derniers peuvent adopter des comportements stratégiques opposés (Wacheux, 1996a). D'une part, ils adoptent des aptitudes réactives et coopératives, et d'autre part, des aptitudes proactives, qui reposent sur une logique entrepreneuriale (Jones et *al.*, 1998), afin de garder une certaine autonomie. Das et Teng (2000) ont constaté l'existence d'un lien entre la taille des partenaires et le comportement relationnel. En effet, le degré d'asymétrie entre les entreprises, crée des rapports de force défavorables qui risquent de renforcer les tentatives d'opportunisme de l'allié.

Sur la base de ces définitions et de ces constats, nous cherchons à déterminer les facteurs qui contribuent à l'émergence de ces risques relationnels, et par conséquent, il convient de s'intéresser davantage aux conditions qui peuvent diminuer leurs apparitions.

III-1-c : Les déterminants des risques relationnels

On ne cherche pas à faire une synthèse exhaustive, mais à indiquer quels sont les principaux déterminants qui nous semblent jouer un rôle clé dans la détermination des risques relationnels. Selon Das et Teng (2000), la relation de coordination la plus désirable est celle où les partenaires sont équivalents, en termes de taille, de rentabilité et de position dans leur industrie. En effet, le degré d'asymétrie entre les partenaires peut affecter le management de la relation de partenariat. Sapienza et Stork (2001) estiment que cette « asymétrie résulte principalement du différentiel de taille entre les organisations, cause de multiples disparités tant en termes de culture, de pouvoir ou de compétences » (Ibid, 2001, cité par Delerue et Simon, 2005). Si un certain nombre d'auteurs (Baum, 2000 ; Stuart, 2000) estiment que la relation de partenariat avec les grandes entreprises permet aux petites entreprises d'acquérir des savoir-faire, d'autres montrent, qu'à travers cette relation, les petites entreprises ne retirent pas toujours des bénéfices attendus (Miles et *al.*, 1999). Ainsi,

Das et Teng (2001a) suggèrent que le degré d'asymétrie entre les partenaires accroît la perception du risque relationnel. Les grandes entreprises adoptent facilement des comportements opportunistes dans leurs accords avec les petites (Delerue et Simon, 2005). Toutefois, dans la plupart des travaux, les petites entreprises sont décrites comme étant plus flexibles et plus innovantes que les grandes, dans la mesure où les structures organisationnelles sont souvent plus horizontales que verticales et les procédures sont moins formalisées. Par contre, elles sont plus vulnérables aux comportements opportunistes de leurs partenaires (Osborn et Baughn, 1990).

A partir des différents arguments présentés, nous supposons qu'il existe un lien entre la taille d'entreprise et les risques relationnels. Cependant, du fait de leur relative petite taille et de leur capacité financière généralement réduite, les PME se trouvent souvent engagées dans des relations asymétriques avec des partenaires plus importants (Puthod, 1996). Toutefois, les PME ne sont pas toujours en position défavorable dans un accord, puisque cela dépend certes de leur degré de dépendance vis-à-vis de leur partenaire, mais aussi de leur degré de motricité⁶⁰ dans la collaboration. (Ibid, 2006, p.6). Parmi les facteurs qui déterminent le risque relationnel, on parle de la non-réalisation des attentes ou le manque de congruence des objectifs de chacun des partenaires (Hatfield et Pearce, 1994). Certains partenaires font preuve d'impatience dans la réalisation des objectifs ce qui peut conduire à une forte instabilité dans la relation. Certains auteurs parlent de la nécessité d'une vision dynamique de l'alliance. Cependant, le choix de la structure de gouvernance et le choix des alliés permettent aux partenaires de procurer les ressources nécessaires, sans en perdre le contrôle (Das et Teng, 1996), Il convient donc d'opter pour la bonne forme d'alliance, en fonction des risques encourus. Les conditions initiales déterminent certes un niveau d'apport des partenaires, une règle de partage des résultats et tous les éléments qui permettent de fixer les modalités d'exécution de l'alliance. En effet, la proximité entre les partenaires semble jouer un rôle primordial, notamment pour limiter les problèmes de coordination. (Puthod, 2005). Cette proximité peut être culturelle et concerner la compatibilité des pratiques, des histoires, des styles de management et des valeurs des

⁶⁰ « En fonction de son niveau de motricité, la PME dispose d'une marge de manœuvre plus au moins forte dans la relation, puisqu'en maîtrisant une compétence particulière dans l'accord, elle contrôle une zone d'incertitude de l'allié » (Puthod, 1996)

acteurs. Plusieurs études relèvent ainsi que les différences de culture sont une des causes d'instabilité des alliances technologiques (Wildeman, 1998 ; Doz, 1988 ; Fréchet, 2003). Mais elle peut également être une proximité physique (géographique) ou liée à l'existence de liens antérieurs à la coopération entre les partenaires (Saxton, 1997) qui facilitent les échanges.

Afin de gérer ces risques relationnels, les travaux sur la gouvernance et la maîtrise des risques reposent sur des approches qu'on peut regrouper en deux catégories : l'une repose sur les contrats et l'autre introduit la notion de confiance (Ring et Van de Ven, 1994) et du capital relationnel dans son analyse (Kale et *al*, 2000). Cependant, certains auteurs estiment que la réussite de la relation de coordination entre les acteurs, dépend particulièrement de leur aptitude à se positionner par rapport à des interrelations confiance/contrôle. En effet, Baudry (1995) estime que dans un cadre hiérarchique rigide, la relation d'autorité, le modèle dominant d'organisation des relations (Ibid, p.62), est remplacée progressivement par une combinaison entre autorité et confiance pour lever l'incertitude (Ibid, p.93). Favoreu et Brulhart (2006) constatent que, dans une relation de sous-traitance, confiance et contrôle sont des facteurs qui favorisent le succès du partenariat vertical logistique.

Dans ce paragraphe, nous allons présenter les deux dimensions (formel et informel) qui permettent de minimiser les risques relationnels.

III-2 : Les modes de gestion des risques relationnels

Plusieurs auteurs issus du courant stratégique d'analyse des réseaux d'entreprises ont souligné l'importance du contrat pour le management et le contrôle des relations complexes (Miles et Snow, 1986). Toutefois, la littérature sur les alliances (Gulati, 1995 ; Johnson et *al*, 1996 ; Ring et Van de Ven, 1994) a introduit dans son analyse la notion de confiance comme l'un des mécanismes de contrôle les plus performants. Certains auteurs considèrent les contrats comme des instruments insuffisants pour le contrôle des risques (Parkhe, 1993 ; Romelaer, 1999).

Dans ce contexte, on s'interroge sur la possibilité de substituer la confiance au contrat, ou bien est-il préférable pour l'entreprise d'inclure à la fois confiance et contrat dans sa relation de coordination avec d'autres entreprises ?

III-2-a : Risques relationnels et la dimension formelle

Dans une relation de coordination, le contrat décrit les règles formelles, guide l'action (Wacheux, 1996) et organise la relation. C'est ce que Ring et Van de Ven (1994) appellent la dimension formelle. Elle est aussi appelée dimension économique (Larson, 1995 ; Madhok, 1995) et coordination contractuelle dans le sens de Sobrero et Schrader (1998). Nous avons vu dans la Section I du Chapitre II que la théorie des coûts de transactions a justifié le recours au contrat formel afin d'anticiper, de prévoir et de sanctionner les comportements opportunistes. Ce comportement, qui constitue un risque relationnel, émerge avec une forte dépendance du donneur d'ordre vis-à-vis de son fournisseur lors du développement d'une relation de partenariat. Ces risques sont importants avec une forte spécificité des actifs, une incertitude environnementale et une grande difficulté de mesure de la performance. Dans une étude empirique des relations client-fournisseur, Nooteboom (1996) estime que le contrat a un effet négatif sur la perception du risque relationnel, mais il permet de limiter les comportements opportunistes dans la mesure où il permet aux entreprises d'établir des mesures de contrôle afin de se protéger d'un éventuel comportement opportuniste. En effet, le contrat ne constitue pas un instrument de contrôle des risques mais peut détecter et sanctionner les comportements non coopératifs. Macneil (1978) définit le contrat comme un mécanisme qui représente la promesse où l'obligation de réaliser des actions particulières dans le futur. Borys et Jemison (1989) considèrent le contrat comme un élément des procédures de contrôle formel dans la mesure où son exécution est garantie par un tiers extérieur à la relation. Par ailleurs, constater le contrat comme un mécanisme de contrôle signifie qu'on considère le contrôle comme une donnée préalable à l'action et donc comme un guide pour le comportement des agents qui veulent se contracter. Cela reste problématique dans la mesure où les obligations des parties sont supposées évoluer dans le temps et ne peuvent donc être exhaustivement prévues ex ante. Ce qui débouche sur une incomplétude insurmontable des contrats qui ne peuvent prévoir les stratégies cohérentes afin d'éviter les comportements opportunistes. Le degré d'incertitude, les difficultés de mesure de la performance et le degré de spécificité des actifs rendent difficile et complexe l'exécution des contrats. Cependant, selon certains auteurs, les contrats ne constituent pas des instruments de contrôle des risques (Parkhe, 1993 ; Romelaer, 1999).

Arrivant à ce stade d'analyse, on s'interroge sur la possibilité de substituer la confiance au contrat, ou bien est-il préférable pour l'entreprise d'inclure à la fois confiance et contrat dans sa relation de coordination avec d'autres entreprises ?

III-2-b : Confiance et les risques relationnels

La notion de confiance est l'objet d'importantes analyses théoriques. Elle est d'autant plus difficile à saisir qu'elle renvoie à des définitions multiples et une grande diversité de disciplines (l'économie, la sociologie, le management). D'autres termes sont utilisés afin de distinguer ce concept clé. Elle est aussi appelée dimension sociale (Larson, 1992), dimension informelle et norme relationnelle (Uzzi, 1996).

Williamson (1993) explique que l'usage de ce terme, dans l'analyse économique, est souvent trompeur. Il adopte l'hypothèse de l'agent calculateur. Selon cette hypothèse, la décision de l'individu est le résultat d'un calcul entre les gains et les risques associés à l'opportunité qui s'offre à lui et que le recours à la confiance n'ajoute rien⁶¹. Douglas (1989) avance une idée qui contredit celle de Williamson. L'auteur estime que la confiance apparaît dans une relation d'interaction qui n'est pas basée sur un simple calcul des intérêts individuels : « L'intérêt mutuel à des transactions réciproques n'est pas une garantie suffisante de la stratégie d'autrui et ne constitue pas une justification des rapports de confiance nécessaires »⁶². En effet, il existe des situations où le contrat a lui-même souvent le pouvoir de rétablir la confiance, dans la mesure où avant toute relation il existe un minimum de confiance dont les agents essaient d'accroître la portée. Toutefois, un certain nombre d'auteurs dans la littérature sur la coopération considèrent que la confiance est parmi les mécanismes les plus performants de contrôle.

La littérature managériale accorde à la confiance un rôle primordial en la plaçant au centre des transactions économiques et marchandes actuelles et en la considérant comme un facteur clé de succès de la relation de partenariat. Cette relation, qui se caractérise, selon ce courant, par la durabilité et la sélectivité et la nature informelle des liens entre les partenaires, se construit et se développe sur le capital de confiance qui s'instaure entre les partenaires. Baudy B (1994) identifie la confiance en tant que mécanisme de coordination

⁶¹ Williamson (1993), *Calculativeness, Trust and Economic Organization*, p.471.

⁶² Douglas (1989), p.49.

entre les agents. Ring et Van de Ven (1992) définissent la confiance à travers deux dispositifs, d'une part la crédibilité qui traduit la possibilité de prévoir le comportement de l'autre, et d'autre part, la bienveillance « *qui est la possibilité d'anticiper raisonnablement que le partenaire se comportera de manière honnête et qu'il ne se livrera pas à des comportements malhonnêtes même si cela est de son intérêt* » (Favoreu, Brulhart ; 2003, p.5).

Les sociologues estiment que la relation de coordination dérive des normes et des liens sociaux qui émergent des relations antérieures (Uzzi, 1996). En effet, le contexte social est un processus continu qui se construit et reconstruit durant l'interaction, et par conséquent, la confiance se trouve ancrée dans ces liens sociaux. Comme nous l'avons vu lors de la discussion sur la notion de coordination dans la sociologie économique (Chapitre II - §II-1. p.107), la théorie de l'encastrement de Granovetter souligne le rôle des relations personnelles concrètes et des structures de ces relations (réseaux) dans le développement de la confiance et dans l'absence d'actes néfastes. En outre, rien ne remplace la confiance fondée sur des expériences antérieures jugées positives par les partenaires (Granovetter M, 1974).

Cependant, les économistes soulignent l'aspect calculatoire et rationnel de la gouvernance relationnelle. En effet, la confiance n'a de sens que si elle s'intègre dans la recherche calculatoire de l'intérêt personnel (Williamson, 1993). Néanmoins, certains auteurs constatent qu'un niveau minimum de confiance est nécessaire dans la phase de construction de la relation d'alliance (Ingham et *al.*, 2000). D'autres soulignent l'existence d'autres mécanismes comme la certification, les liens personnels... qui peuvent contribuer à créer cette confiance. Dans la littérature, on trouve différentes formes de la confiance. Zuker (1986) distingue la confiance personnelle, la confiance institutionnelle et la confiance relationnelle.

S'agissant de la confiance *intuitu personae* (on reprend le terme utilisé par Zuker pour distinguer le caractère personnel de la confiance), elle s'établit entre les acteurs qui appartiennent à la même famille, la même communauté ou la même culture. En effet, Mangematin (1999) affirme que : « Le sentiment d'appartenance à une minorité et à une culture commune renforce les liens entre les membres de la communauté et la confiance

qu'ils accordent »⁶³. On peut dire donc que la confiance personnelle naît des connaissances interpersonnelles, apparaît au sein d'un groupe de personnes caractérisé par une relation de long terme basée sur la coopération. Cela permet de réaliser les intérêts personnels et de dissuader les comportements opportunistes.

La deuxième forme est la confiance relationnelle, qui se construit dans l'apprentissage et l'expérience organisationnelle au fur et à mesure de la longueur de la relation entre les agents (Lorenz, 1996). En effet, ce type de mode de coordination dépend de la stabilité des partenaires, de l'organisation, de l'ancienneté et la poursuite de la relation entre les deux parties. Pour Granovetter (1994), l'existence et le développement d'une coopération interentreprises implique un véritable dynamisme collectif qui va être créé avec les liens de confiance.

Enfin, la forme institutionnelle émerge entre des individus qui ne se connaissent pas. Zucker (1986) considère cette confiance comme une construction de la confiance produite localement. « *La confiance produite localement doit être reconstruite comme intersubjective, extérieure à une situation donnée, comme faisant partie d'un monde commun, objective car réutilisable par d'autres personnes sans que la compréhension commune des actions effectuées par chacun ne change* » (Zucker, 19986, p.63). Cette confiance est caractérisée par l'adoption d'une innovation, et l'utilisation d'une norme qualité (certification ISO), ce qui permet de renforcer la relation entre les partenaires et la rendre durable.

Derrière le statut de la confiance en économie, c'est bien celui de la nature de l'homme en société qu'il faut percevoir. Les comportements sont néanmoins conjugués par une croyance partagée. Dans une optique socio-économique, il est impossible de définir des choix et des calculs économiques indépendamment les uns des autres, soit parce que la nature humaine est fondamentalement sociale, soit parce que les choix sont indécidables s'ils ne tiennent pas compte de ceux d'autrui et qu'il faut donc s'en remettre à des conventions ou, tout au moins, à une confiance dans l'état futur du monde.

⁶³ Mangematin V. (1999), La confiance : un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production, Gaétan Morin Editeur.

Dans ce sens d'analyse, pour décourager l'opportunisme, il faut aller dans le sens de la confiance comme principe économique. En effet, La confiance renforce les liens dans la relation de coordination dans la mesure où elle nécessite des investissements relationnels qui représentent des coûts irrécouvrables (Garcia-canal et al, 2003), et elle réduit les coûts de transactions (Zaheer et al., 1998). C'est un facteur qui favorise le comportement coopératif, un processus sous-jacent, conduit les activités vers la coopération (Zaheer et al., 1995) et une forme particulière du sentiment de sécurité (Giddens, 1990). Elle s'accumule au fil de la relation et se développe pour constituer le capital relationnel (Kale et al., 2000), elle facilite l'apprentissage (Ingham et Mothe, 2003), permet de minimiser le risque relationnel (Das et Teng, 2001) ce qui permet, par la suite, la réussite de la relation. Gulati (1995) constate que la confiance résulte des relations d'alliances répétées entre les partenaires qui les obligent à se comporter loyalement et non de manière opportuniste. D'autres auteurs (Dei, Ottati, 1994 ; Van de Ven et Walker, 1984) suggèrent qu'un excès de formalisme peut anéantir la confiance et peut ainsi générer de la méfiance et des conflits. Nous émettons l'hypothèse que dans une relation de coordination, la confiance apparaît comme un élément central pour réduire ou éliminer les comportements opportunistes.

III-2-c : Les risques relationnels entre contrat et confiance.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre II (§ II- 4. p.122), il est difficile de parler d'une dimension précise de contrôle lorsque la relation de coordination concerne deux cultures stratégiques, économiques, sociales, différentes voire opposées et contradictoires dans leurs pratiques et leurs comportements. En effet, les différences de culture, de valeurs et de normes entre les entreprises d'un pays développé et d'un pays émergent, entre deux structures différentes, deux tailles différentes, rendent souvent plus compliquée la gestion de la relation de coordination. Les différences culturelles et les conflits de valeurs constituent les sources de malentendus considérables dans les interactions entre firmes (Gauthey F., Ratiu I., 1989). Ce qui remet en cause la pertinence des mécanismes (formel et informel) qui influencent le comportement des agents et qui permettent de renforcer les liens dans une relation de coordination. Dans le cadre de la relation d'alliance, les entreprises face à des contraintes financières et des changements environnementaux, créent des relations de coopération avec d'autres entreprises de taille similaire qu'avec des grands

groupes. Néanmoins, on peut avancer l'idée que le degré d'asymétrie, les différences organisationnelles et culturelles caractérisent et influencent la relation de coordination entre les entreprises. En effet, les petites entreprises se sentent plus menacées par les risques relationnels que les grandes. Ainsi nous suggérons que :

Hypothèse: La taille d'entreprise et les risques relationnels sont corrélés négativement. Plus les entreprises sont de grande taille moins elles se considèrent menacées par les risques relationnels. Inversement, les entreprises qui se sentent plus vulnérables sont de petite taille.

Certaines études ont démontré que l'arbitrage entre contrat et confiance est relatif au degré d'asymétrie existant entre les partenaires. On a souvent démontré que les similarités entre les entreprises (valeurs, normes et taille) permettent la réduction des coûts de transaction entre les partenaires et peuvent même constituer un mécanisme de contrôle par le comportement (Das et Teng, 1998). Ces auteurs (2001a) constatent qu'il est difficile de mettre en place un système équitable entre les partenaires, qui conditionne le succès de la relation de coopération, lorsqu'il existe des asymétries entre les entreprises. Dans cette perspective, le faible degré d'asymétrie favorise la construction du capital social et des normes relationnelles, facilite la flexibilité et l'adaptation de la relation avec les changements de l'environnement et facilite la gestion des risques relationnels grâce à la confiance.

Lorsque les deux partenaires disposent des caractéristiques similaires, il est plus facile pour eux de construire et partager des connaissances et des savoir-faire afin de réaliser des nouveaux projets. L'externalisation massive des activités des entreprises a entraîné de nouvelles relations s'apparentant à de réels partenariats. Ainsi, les clients ou donneurs d'ordre, les sous-traitants et les fournisseurs deviennent les partenaires actifs de l'entreprise en contribuant à la réalisation de ses projets.

En revanche, les dissimilarités entre les partenaires entravent la construction de la confiance et rendent difficiles les interactions dans la relation. Le partenaire le plus faible aura tendance à croire qu'il est exploité. Ce qui rend difficile la construction du capital social et le développement de la confiance. A partir de la, on peut constater que le degré de perception des risques relationnels a un effet sur le choix du mode de gestion de ces

risques. Ce constat remet en cause l'idée que le degré de perception des risques est étroitement lié au niveau de contrôle dans la relation que ce contrôle soit de type formel ou informel (Das et Teng, 2001b). Cependant, avec cette proposition, nous nous accordons avec Brulhart et Favoreu (2003) qui estiment que les mécanismes formels de contrôle (contrat) sont peu adaptés aux environnements complexes, incertains et changeants, et s'ils existent, ils ont une fonction plus préventive que corrective. En effet, si on envisage le contrat comme un instrument de contrôle, cela signifie qu'on considère le contrôle comme une condition préalable à l'action et donc comme un guide pour le comportement. Cette suggestion est confirmée par Robinson et Stuart (2002) qui constatent que les grandes entreprises, qui sont fortement structurées, imposent les contrats aux petites structures avec lesquelles elles veulent construire une relation d'alliance. Considérer le contrat comme mécanisme de contrôle reste problématique dans la mesure où il est incomplet et que les relations entre les agents se développent et évoluent dans le temps en se rapprochant vers une relation d'intégration et de partenariat. Ce qui favorise l'émergence et le développement de la confiance et rend même inutile le contrôle. Cependant, la confiance ne constitue pas l'instrument de contrôle privilégié des risques relationnels. Un fort degré d'asymétrie implique une utilisation alternative des deux modes de contrôle. La confiance ne se substitue pas au contrat. Le contrôle formel (Contrat) et contrôle informel (confiance) sont deux concepts séparés mais coexistants.

A partir des différents arguments présentés, nous émettons la proposition suivante :

Hypothèse : Les risques relationnels déterminent la forme de coordination entre les agents économiques. Autrement dit, l'arbitrage entre contrat et confiance est relatif à la perception des risques relationnels.

La première conséquence de cette hypothèse est que l'arbitrage entre confiance et contrat en tant qu'instrument de maîtrise des risques relationnels dépend du degré de perception de ces risques dans la relation de coordination. Dans le choix entre les deux dimensions (formelle et informelle), on doit aussi bien prendre en considération la gestion des risques relationnels qu'anticiper les conséquences de cet instrument de contrôle. La plupart des approches théoriques qui ont traité les formes de coordination ont hiérarchisé et opposé le contrôle et la confiance. Elles ont même constaté les conséquences négatives du premier

sur le deuxième. En effet, on a souligné le caractère multidimensionnel des risques relationnels (§III-1. p.130) ce qui permet de les classer en fonction du degré d'intensité de leur perception par les dirigeants et selon l'impact qu'ils ont sur la performance de l'accord⁶⁴. Certains risques sont les causes directes de l'échec de la relation de coordination. Et par conséquent, les entreprises disposent de plusieurs instruments de contrôle (formel et informel) pour gérer ces risques relationnels. Car dans les relations de coordination confiance et méfiance coexistent. Certains peuvent être adaptés pour gérer un risque et d'autres ne le sont pas forcément. En effet, Delerue (2004) a présenté une typologie des risques selon leurs modes de gestion :

D'une part, les risques autonomes qui sont des risques liés aux changements, à la rupture de la relation et risque d'absorption. Ces risques sont gérés majoritairement et uniquement par des moyens autonomes. D'autre part, les risques informels, qui concernent essentiellement les risques de dépendance, le risque d'incompréhension, le risque de conflit, et les risques liés aux problèmes de gestion et de négociation (Delerue, 2004). Ces risques sont gérés uniquement par des instruments informels (confiance). Enfin, les risques mixtes qui sont les risques de dépendance, le risque de comportement opportuniste, le risque de non appropriation et le risque lié aux problèmes de contributions. Selon l'auteur, ces risques sont gérés à la fois par les instruments formels et informels.

Notre hypothèse va dans le même sens que cette analyse. Plus le risque est important plus la dimension formelle caractérise la forme de coordination. On part du constat que chaque relation se construit et se développe avec le temps. En effet, dans les premières phases de la construction de la relation, considérées comme les plus délicates, le contrat fournit aux parties les points de repère qui vont guider leurs comportements et déclencher le processus d'interactions sociales entre les contractants. Certains risques deviennent de plus en plus importants au fur et à mesure que la relation se développe, et éventuellement l'opportunisme et le risque d'incompréhension. Ces risques sont développés avec une certaine ambiguïté vis-à-vis de la nécessité, pour le contractant, de faire un certain arbitrage entre « protéger ses compétences » et « contribuer au développement de la relation ».

⁶⁴ Ce constat est confirmé par une étude empirique faite par Delerue H en 2005 auprès d'une vingtaine de dirigeants de PME du secteur de la biotechnologie.

C'est ce que affirment Bencheikh et Su (2001), « par l'assurance qu'ils créent chez les partenaires, les mécanismes de contrôle formels peuvent donc renforcer la confiance entre eux » (Cité par Brulhart et Favoreu, 2003, p.13). En effet, les garanties offertes par les dispositifs de contrôle formel (résultat à atteindre, évaluation des performances, choix des méthodes de résolution des conflits...) réduisent les incertitudes et poussent les agents à s'impliquer dans une relation de partenariat. Dans le même sens d'analyse, Charki (2005)⁶⁵ souligne le caractère sécuritaire du contrat dans les premières phases de constitution de la relation où l'incertitude est importante. C'est une garantie formelle aux droits respectifs des deux parties. Cela favorise, selon l'auteur, la réduction de la perception d'incertitude dès le départ et donc la genèse de la notion de confiance.

En effet, les formes de contrôle formel (contrat) et informel (confiance) sont deux concepts de coordination séparés mais coexistants et surtout qui s'influencent mutuellement et qui renforcent la relation de coordination entre les parties. Les partisans des théories relationnelles (Granovetter, 1985 ; Ring et Van de Ven, 1992, 1994) soulignent l'importance de la socialisation dans les relations de la coopération. Toutefois, cette relation de confiance entre les agents, se développe par le biais d'apprentissage réciproque et les échanges informationnelles. Or, nous avons souligné dans le chapitre II (§ II-2-b. p.44) que la relation de coordination permet le développement et le transfert de l'apprentissage organisationnel, elle peut être un moyen d'acquérir, de combiner et d'échanger des connaissances tacites et complémentaires entre les firmes. Cette place importante qu'occupe l'apprentissage organisationnel dans la relation de coordination a été soulignée par plusieurs auteurs. Pour Ingham (1994) «l'apprentissage organisationnel est une motivation et un objectif reconnu à l'établissement d'accord de coopération ». Donc cet apprentissage constitue une finalité de la relation de coordination.

Certains auteurs ont constaté que l'apprentissage et la confiance naissent et se renforcent mutuellement à travers les interactions sociales et la coopération avec les partenaires. Il y a ceux qui estiment que c'est la confiance collective qui facilite l'apprentissage organisationnel, et d'autres qui considère que c'est ce dernier qui permet le développement de la confiance dans une relation de coordination. Dans le paragraphe suivant, on montre le

⁶⁵ Charki M.H, Le paradoxe de la confiance initiale, 2005.

rôle de l'apprentissage dans le développement de la confiance, ce qui permet de limiter l'incertitude et par conséquent les risques relationnels.

III-3 : Confiance et apprentissage organisationnel

Dans le modèle de développement de partenariat industriel (Ring et Van de Ven, 1994) on distingue trois phases : la négociation, l'engagement dans la relation et la réalisation de l'échange soit dans le cadre d'une relation simple, relation de sous-traitance soit dans celui d'une relation de partenariat. Cette relation s'accompagne par un transfert des connaissances et de savoir-faire des donneurs d'ordre au sous-traitant (en cas de relation de sous-traitance) ce qui se traduit par une grande structuration de ce dernier (Kalika, 1995). Les thèmes de l'apprentissage organisationnel et la confiance suscitent un intérêt croissant chez les chercheurs. Nous allons nous intéresser spécialement aux travaux qui traitent ces thèmes dans les relations de partenariat.

L'analyse de l'apprentissage conduit à le présenter comme un phénomène social plus qu'individuel et qui est propice à l'innovation. En effet, la réussite de cet apprentissage dépend d'un comportement ouvert, de la communication et le partage de l'information entre les partenaires. Pour cela, les approches de l'apprentissage organisationnel et de la confiance insistent sur l'existence d'une relation de coordination fondée sur des normes partagées par tous les membres. Ce qui correspond à la définition de la confiance institutionnelle définie par Zuker (1986) (§ III-2-b. p.140). En effet, l'apprentissage organisationnel renforce l'importance du rôle de la confiance ce qui limite, par la suite, le risque relationnel dans la relation de coordination.

En effet, au début de la relation, les partenaires sont confrontés à un double problème, celui de l'incertitude qui est liée à l'incomplétude du contrat et celui du risque d'adoption d'un comportement opportuniste. Cette menace renforce la nécessité d'une confiance partagée entre les partenaires. On partage la même idée que celle de Ingham et Mothe (2003). Supposons que la réputation, le contact (face-à-face, téléphone, Internet...), le partage d'information... permettent de connaître mieux son partenaire et le développement d'une confiance basée sur les compétences (techniques, scientifiques...). Les auteurs ont montré,

à travers une étude empirique,⁶⁶ que grâce au contact et les discussions entre les deux partenaires, la confiance entre les deux parties s'est rapidement construite, ce qui a abouti à un processus d'apprentissage rapide. La confiance technique et scientifique a conduit à un véritable comportement coopératif et les deux partenaires se sont mutuellement aidés à résoudre des problèmes et à trouver de nouvelles solutions

Nous nous sommes inspirés de l'analyse de Ingham et Mothe (2003) pour supposer que dans la phase de négociation, qui est caractérisée par l'existence d'une grande incertitude et des risques relationnels (§ III-1-c.p.134), les échanges informationnels, le contact avec le partenaire, la réputation, les interactions sociales... favorisent une confiance basée sur des compétences (techniques, scientifiques). En effet, les discussions fréquentes et les réunions régulières se traduit par la collecte, la transmission et le stockage d'informations, des connaissances et de savoir-faire. Cela permet de renforcer le processus d'apprentissage collectif qui s'accompagne d'une confiance collective en s'appuyant sur la perception des compétences du partenaire. Cette confiance basée sur les compétences conduit, par la suite, à une confiance de comportement qui facilite les apprentissages collectifs dont les résultats renforcent à leur tour cette confiance. Notre analyse va dans le même sens que celui de la définition de la relation entre apprentissage et confiance proposée par les deux auteurs (Ingham et Mothe, 2003) : « les apprentissages revêtent des dimensions cognitive et comportementale qui s'appuient respectivement sur une confiance de compétence et de bonne volonté ». Si on prend en considération l'analyse que nous avons développée dans le premier chapitre (§ II-3-a. p. 47) concernant le lien entre la structure et la taille des entreprises, dans le cadre de la relation de coordination, nous pensons que le transfert de cet apprentissage organisationnel entre les partenaires nécessite des structures comparables. Ce transfert se fait de l'entreprise qui est fortement structurée vers celle qui est moins structurée.

L'analyse de la relation entre l'apprentissage organisationnel et la confiance conduit à constater qu'à travers les interactions sociales et la relation de coordination, l'apprentissage et la confiance naissent et se renforcent mutuellement. Ceci indique l'importance de l'appartenance des individus à des réseaux sociaux et des communautés et surtout la

⁶⁶ Cette étude a été réalisée entre 1991 et 1999 auprès d'une trentaine de responsables de onze coopérations en R&D terminés au sein de l'initiative de EUREKA.

volonté à comprendre la culture de l'autre partenaire. Ce qui remet en cause la dimension culturelle de la confiance et l'apprentissage organisationnel. En effet, une relation de coordination se réalise à travers la définition d'un ensemble commun de règles, de codes et de langages compris par tous les membres d'une organisation impliquée dans l'interaction (Dosi et Marengo, 1994). La création et la diffusion des connaissances tacites sont mieux réalisées par le biais des interactions directes entre des agents qui possèdent déjà des similarités : un langage commun, des codes de communication communs, des conventions et normes partagées, et surtout, un niveau de confiance élevé entre ses membres, constituant un véritable ciment communautaire. Le contexte social dans lequel l'apprentissage organisationnel se situe joue un rôle important. La connaissance individuelle et organisationnelle évolue à travers un processus d'adaptation mutuelle et prend la forme d'institutions sociales telles que les conventions, les règles, le langage et la culture. Afin de rendre la relation de coordination possible, il faut d'abord construire cette base commune de connaissance.

En effet, l'introduction de l'espace dans la relation de coordination nécessite de traiter l'information en temps réel. L'objectif du paragraphe suivant est d'approfondir la signification de la coordination à travers les flux d'information intensifs, rapides et fiables.

III-4 : Les technologies d'information influencent l'organisation des configurations temps-espace

Vu l'intensité de la concurrence et la globalisation du marché et vu l'incertitude qui règne, nous assistons aujourd'hui à une coopération plus complexe sous forme de réseaux inter-firmes. Les relations inter-entreprises ont été modifiées. D'une part, ces relations se sont multipliées et, d'autre part, elles se sont enrichies et diversifiées, passant d'un simple contrat de sous-traitance à des formes plus élaborées proches du partenariat impliquant de nouvelles formes de coordination.

La flexibilité implique des changements au niveau de l'organisation industrielle. Les entreprises utilisent de nouveaux outils technologiques, elles accentuent le degré d'intégration verticale et la structure spatiale de leur relation. L'objectif est à la fois de diminuer les coûts fixes et de répartir les coûts d'innovation pour faire face à l'incertitude. La mise en place de relations étroites nécessite un partage des informations et leur contrôle.

Toutefois, l'entreprise doit s'assurer que la fonction déléguée sera correctement effectuée et ce grâce à l'amélioration de l'efficacité du transfert de l'information. Il est par conséquent nécessaire de traiter l'information en temps réel et pour cela de maîtriser les Technologies de l'Information et de Communication (TIC)

Puisque les organisations sont caractérisées par des systèmes de valeurs collectifs, des cultures... de nouvelles lois sociales et des relations interpersonnelles entre des personnes physiquement distantes peuvent se créer. Par l'intermédiaire des technologies d'informations, les possibilités de coordination à travers l'espace sont améliorées. Notre analyse débouche sur un besoin d'une nouvelle approche qui permet d'expliquer les formes de coordination actuelles dans un environnement incertain. Il apparaît nécessaire d'approfondir la signification de la coordination à travers les flux d'information intenses, rapides et fiables

III4-a : Les TIC : définitions, caractéristiques et outils.

On entend par TIC, les technologies utilisées dans le traitement et la transmission des informations et principalement l'informatique et les télécommunications. Le terme NTIC « N pour Nouveau » est remplacé par TIC, car beaucoup d'outils sont banalisés et l'innovation autour de ces outils n'est plus nouvelle.

Historiquement, les premiers pas vers la compression du couple temps/espace furent entamés lors de l'introduction du télégraphe au 19^{ème} siècle, ce qui a permis de réduire le temps de transmission de l'information de plusieurs semaines à quelques minutes. L'invention du téléphone fixe a permis les échanges d'information avec un lien direct entre deux interlocuteurs, ce qui a été une autre étape importante dans l'organisation des configurations temps/espace dans le monde industriel.

Les différents progrès dans les technologies informatiques et optiques (ordinateur, Internet, Messagerie électronique, vidéo-conférence...) ont facilité la coordination économique en multipliant les échanges et en réduisant les distances entre les entreprises. Ces développements technologiques entraînent des changements organisationnels, dans la mesure où l'utilisation de ces technologies exige souvent de nouvelles méthodes des différentes fonctions de l'entreprise. Une étude qui a été réalisée par une unité de recherche

de France Télécom Recherche & Développement (2006)⁶⁷ sur la classification des outils TIC existants a proposé un découpage selon 4 dimensions « les 4C » : Communication, Coordination, Collaboration et Connaissance.

Tableau 2 : Découpage des TIC selon 4 dimensions

Communication	Mail, Chat, Vidéo conférence, Blog, Voix sur IP
Collaboration	Partage de documents, Edition collaborative, Forum, Liste de diffusion, Communautés virtuelles, Wikis
Coordination	Workflow, Agenda partagé, Gestion des tâches
Connaissance	Gestion des compétences, Moteur de recherche, Sécurité des données, P2P, Plateforme collaborative

Source : L'équipe de recherche France Télécom (2006)

Toutefois, l'adoption et l'utilisation de ces technologies nécessitent des changements sociétaux et organisationnels complexes qui exigent à la fois des coûts et du temps. A ce propos, Hodge et Koski (1997) estiment que l'adoption de ces technologies dépend moins de la technologie que de facteurs sociaux, institutionnels et géographiques qui contraignent, favorisent ou modifient leur utilisation. Benghozi (2001), de son côté, suggère que les entreprises doivent disposer de bases de données et de méthodes de traitement des informations complexes et coûteuses. Pour lui, « *il ne s'agit plus seulement de collecter une commande, mais également de garder à disposition les informations sur le produit et sur la transaction, de façon sûre et personnalisée* »⁶⁸.

III-4-b : Coordination inter-entreprises et le rôle des technologies de l'information et de la communication.

La recherche de la flexibilité passe par l'adoption des nouvelles formes organisationnelles permettant à l'entreprise de répondre rapidement aux changements. Ses nouvelles stratégies

⁶⁷ Projet interne d'une équipe de recherche France Télécom R&D, Next Generation Workplace Collaboration Study, Réalisée en 2006 par Laure Serraille en collaboration avec Nadia Magarino et Charles Delalonde.

⁶⁸ Benghozi P-J, Relation inter-entreprises et nouveaux modèles d'affaires, 2001, p.176.

passent principalement par une évolution d'une structure organisationnelle rigide vers un système opérationnel plus interactif qui se base sur une réorganisation du travail et du processus de production, l'utilisation des nouvelles technologies, et l'amélioration et la diversification des relations avec les autres entreprises. Les mutations dans l'organisation des systèmes productifs ont contribué au cours des deux dernières décennies à intensifier la réflexion sur les procédures optimales de coordination entre les agents économiques. Les nouvelles structures organisationnelles se basent sur une articulation entre échanges physiques et relations informationnelles.

Ces dernières années, une grande part de la littérature a largement mis l'accent sur la capacité des systèmes d'information à faciliter et à promouvoir les relations de partenariat entre les firmes, notamment la sous-traitance. Ces systèmes d'information doivent s'adapter à la structure d'entreprise, tout comme elles doivent permettre à la structure de s'adapter à son environnement. Ils assurent d'une manière opérationnelle les relations de coopération (informatisées) de l'entreprise, et visent le juste-à-temps informationnel qui est associé aux processus de production de valeur intra entreprise et inter-entreprises (Paché et Paraponaris, 1993, p.47).

Les TIC sont à la fois des technologies de production et de transaction. « *Technologie de production parce qu'elles sont utilisées dans les processus de création et de commercialisation de Technologie de transaction car elles sont mises en œuvre pour réaliser une partie des tâches de coordination induite par la division du travail* »⁶⁹. En effet, par leur efficacité dans le traitement, le stockage et le transport de l'information, les NTIC modifient les formes d'interaction entre les agents économiques. Elles permettent aux entreprises de maintenir entre elles des liens étroits, en remplaçant la coordination de type hiérarchique par des coordinations à base d'échange et de transactions électroniques. Elles affectent simultanément la matérialité des flux de produits, la localisation et l'organisation des compétences et métiers. La coordination inter-entreprises à l'aide des données structurées réalisées grâce à l'Echange des Données Informatisées (EDI) constitue un moteur essentiel de la coordination de la production. La TIC est utilisée lorsque les

⁶⁹ Brousseau E, L'économie des contrats : Technologies de l'information et coordination interentreprises, 1993, p20.

entreprises mettent en place des processus de coordination plus flexibles, c'est-à-dire des processus qui ne sont plus basés sur des routines, mais sur des ajustements mutuels quantitatifs et qualitatifs (Brousseau 1994).

De fait, les TIC jouent un rôle significatif dans l'évolution de la coordination et ils ont un profond effet sur la structure de l'organisation, la stratégie et l'environnement concurrentiel. Les TIC sont un moyen au service des objectifs des changements organisationnels. Ils sont reconnus comme des éléments déterminants des choix stratégiques.

Le développement des TIC marque ainsi le passage d'une logique économique et de production à une logique d'information et de logistique. En effet, les NTIC ont de profonds effets sur les structures des firmes, la structure de leur organisation et l'environnement concurrentiel dans la mesure où l'utilisation de ces technologies exige souvent de nouvelles méthodes pour coordonner les différentes fonctions d'entreprise (à savoir : l'innovation, l'approvisionnement, la fabrication, le marketing, la distribution et la consommation). Porter et Millar (1985) considèrent que la révolution informationnelle affecte les règles de la concurrence en créant des avantages compétitifs qui donnent aux entreprises de nouvelles manières de dépasser leurs rivales, en faisant émerger de nouveaux métiers et en altérant la structure des filières. Les progrès dans les technologies d'information permettent une diversification des formes de communication à distance, à ce propos Brousseau (1994) parle d'une automatisation des interactions interentreprises et une coordination plus rapide et plus fiable.

Le développement des TIC « *facilite la génération des mécanismes de contractualisation interne, sur le mode de relation d'agence ou client-fournisseur à l'intérieur même de l'entreprise, et donne de ce fait aux entreprises la possibilité de s'interroger et d'arbitrer entre 'faire' ou 'faire faire'* » (Benghozi, 2000, p.23). Les technologies de l'information peuvent apparaître comme un facteur de concentration et de renforcement des relations entre les entreprises grâce aux informations auxquelles elles peuvent avoir accès. La gestion de l'information est aussi source de nouvelle coopération. D'ailleurs, beaucoup d'entreprises choisissent de s'intégrer verticalement.

En effet, les TIC rendent plus efficaces les modes de coordination en manipulant et en échangeant l'information, *ce qui permet aux agents de prendre leurs décisions en disposant d'une connaissance différente de l'environnement* (Brousseau, 1993, p.178). Dans ce sens, la diffusion des TIC favorise l'adoption de nouvelles modalités d'organisation de l'activité économique. Certains auteurs (Malone et alii, 1997) estiment que les TIC renforcent la coordination par le marché, dans la mesure où leur diffusion induit une baisse des coûts d'information, qui entraîne une chute des coûts de coordination. La diffusion de ces informations permet au marché de mettre en relation, à grande échelle et avec une efficacité accrue, des vendeurs et des acheteurs.

Les acteurs disposent, alors, des informations sur les produits existants (prix, qualité...) plus riches, plus complètes et moins chères. D'autres auteurs (Black, 1981 ; Antonelli, 1986) estiment au contraire que la diffusion des TIC renforce la coordination hiérarchique. En effet, l'argument adopté par ces auteurs est que la diffusion des TIC au sein des entreprises leur permet de bénéficier d'une compétitivité accrue et d'un pouvoir sur le marché. La domination des grandes entreprises rend la relation avec les autres plus hiérarchique.

Les travaux empiriques contredisent cette analyse théorique et soulignent que l'utilisation des TIC renforce l'efficacité et assure la pérennité des formes d'organisation préexistantes (marché, hiérarchie, mode de coordination intermédiaire). Ces travaux mettent en évidence la diversité des transformations organisationnelles en fonction des secteurs d'activité. Brousseau (1993) estime qu'« *au lieu d'un glissement vers une forme d'organisation qui s'imposerait à l'ensemble du système productif, les TIC semblent porteuses de modalités de coopération et de concurrence extrêmement contrastées d'un secteur à l'autre* » (p.180)

Dans le secteur textile-habillement, les nouvelles technologies de l'information modifient la manière dont les entreprises se positionnent et organisent le flux des biens et des services le long des chaînes de valeurs⁷⁰ et l'émergence des nouveaux acteurs. En effet, les TIC contribuent également à faciliter les échanges complexes et rapides avec les sous-traitants et à collaborer de façon plus intense afin de s'adapter rapidement à la demande en

⁷⁰ Les décisions des fabricants, dans ce secteur, sont guidées de plus en plus par les décisions des consommateurs. Les réactions des clients sont déterminantes pour la production/distribution ce qui donne une importance particulière à la maîtrise des informations correspondante.

modifiant plus fréquemment leurs lignes de produits. Dans ce secteur, les TIC permettent aux entreprises de disposer et d'échanger des informations plus complexes, ce qui rend plus facile la coopération dans le processus de conception et de production. Dans la mesure où le secteur de l'habillement est fortement soumis à la mode et donc à l'incertitude de la demande, cela rend sensible les délais de création (les produits ont une durée de vie courte), la fabrication et la distribution.

L'accélération du processus d'approvisionnement passe par une intégration des distributeurs des fonctions des donneurs d'ordre et par un travail direct avec les sous-traitants afin de répondre aux attentes du client dans des délais courts. Cette coordination via les TIC permet une bonne maîtrise des informations issues de la remontée des ventes, ce qui facilite la prise de décision de réapprovisionnement et de conception. La maîtrise de l'information amont-aval, grâce aux TIC, concentre et renforce la relation entre le donneur d'ordre et le sous-traitant.

L'évolution des NTIC dans ce secteur simplifie la création et atténue la spécificité et les savoir-faire de ce métier. L'utilisation des outils de conception assistée par ordinateur (CAO) rend la création beaucoup plus simple et il est facile de créer un modèle de vêtement de toutes pièces à partir d'une bibliothèque de modèles qu'on modifie d'une saison à l'autre (Benghozi, 2000). La création et la fabrication des modèles sont guidées par l'aval du secteur (les ventes), l'utilisation des TIC permet aux fabricants de se procurer des informations très utiles pour créer les produits les plus vendus et cibler des demandes très fines.

En résumé, les TIC facilitent et renforcent la coordination entre les agents à travers les flux d'information, en multipliant les échanges et en réduisant les distances entre les entreprises. Ces développements technologiques entraînent des changements organisationnels, dans la mesure où l'utilisation de ces technologies exige souvent de nouvelles méthodes dans les différentes fonctions de l'entreprise. Les nouvelles structures organisationnelles se basent sur une articulation entre échanges physiques et relations informationnelles. En effet, les TIC modifient les formes d'interaction entre les agents économiques. Elles permettent aux entreprises de maintenir entre elles des liens étroits, en

remplaçant la coordination de type hiérarchique par des coordinations à base d'échange et de transactions électroniques.

Conclusion du chapitre II

Afin d'appréhender la diversité des formes de coordination dans une relation de sous-traitance, nous avons analysé, dans le chapitre précédent, les transformations qui caractérisent les nouvelles structures organisationnelles, à travers le concept de flexibilité, qui ont permis à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité et de répondre rapidement aux changements. Dans ce contexte, notre approche s'est intéressée aux dynamiques organisationnelles et spatiales des entreprises en introduisant dans l'analyse différentes dimensions et formes d'application de la flexibilité. La combinaison des innovations organisationnelles internes et des nouvelles relations externes conduit les entreprises vers une nouvelle forme de réseaux.

Notre objectif dans ce chapitre consiste à proposer une relation de coordination qui caractérise des formes sociales et structure l'organisation du système économique. La lecture de la forme de coordination à partir des outils analytiques proposés par la Nouvelle Économie Institutionnelle, l'économie des conventions et Sociologie Economique et l'approche évolutionniste, nous a permis de mettre en évidence plusieurs aspects essentiels du comportement des agents et, par conséquent, la forme de coordination. A la lumière de ces contributions théoriques, nous avons constaté l'existence de plusieurs dimensions : transactionnelle, informelle, conventionnelle et dynamique d'apprentissage. Ces différentes dimensions apparaissent complémentaires pour expliquer les interactions marchandes et non marchandes entre les agents économiques. De plus, l'introduction du concept de réseau dans notre analyse, permet d'intégrer les relations non marchandes telles que la confiance et les rapports de pouvoir dans les modes de coordination entre les agents. Toutefois, l'organisation de la production ne se limite pas à la hiérarchie ou au recours au marché, mais s'étend à des formes de relation en réseau, ce qui favorise une flexibilité dynamique. Cette forme de coopération est fondée sur l'existence d'un processus d'identification sociale, où les individus s'identifient aux attributs qu'ils perçoivent comme communs aux membres du groupe. Ce groupe se caractérise par des interactions fréquentes entre ses membres, le partage d'objectifs communs et la construction de normes communes.

C'est dans l'appartenance à un réseau que réside l'origine de la dynamique de coopération. Les acteurs sont également engagés dans un processus d'apprentissage commun qui leur fait partager une culture commune. Cette coopération constitue un acte par lequel s'édifient les conventions et les règles socio-économiques fondant l'action collective.

La structure résiliaire est souvent décrite comme instable, dangereuse et risquée étant donné les degrés importants d'incertitude auxquels s'exposent les partenaires. Cette incertitude génère un risque spécifique aux relations de coopération qui est le risque relationnel. Ce risque est la cause directe de l'échec de la relation de coordination, ce qui pose la problématique de la gestion de ces risques et le choix du mode relationnel. A travers l'analyse des différents cadres théoriques, nous avons constaté que les formes de contrôle formel (contrat) et informel (confiance) sont deux concepts de coordination séparés mais coexistants et surtout qui s'influencent mutuellement et qui renforcent la relation de coordination entre les parties. En effet, l'introduction de l'apprentissage organisationnel dans notre analyse nous a permis de souligner l'existence de la relation entre ce concept et la confiance. A travers les interactions sociales et la relation de coordination, l'apprentissage et la confiance naissent et se renforcent mutuellement. Ceci indique l'importance de l'appartenance des individus à des réseaux sociaux et des communautés, les échanges informationnels, le contact avec le partenaire, la réputation, les interactions sociales... dans le renforcement du processus d'apprentissage. Cet apprentissage permet l'émergence d'une confiance basée sur des compétences qui se transforme en une confiance collective grâce aux échanges informationnels et le transfert des savoir-faire.

Pour satisfaire l'objectif de la flexibilité qui implique des changements au niveau de l'organisation industrielle, les systèmes d'information et plus largement des technologies de l'information et des communications constituent un nouvel outil de gestion de l'articulation entre le local et le global. Les TIC modifient les formes d'interaction entre les agents économiques. Elles améliorent, d'une part, la coordination et le contrôle des activités à travers l'espace, et d'autre part, elles facilitent et renforcent la coordination entre les agents à travers les flux d'information, en multipliant les échanges et en réduisant les distances entre les entreprises.

Chapitre III : L'évolution de la relation sous-traitant/donneur d'ordre

Dans le chapitre précédent, l'examen de la contribution des différents courants théoriques (La nouvelle Economie Institutionnelle, l'économie des conventions, la Sociologie économique et l'économie évolutionniste) participant au débat autour du comportement des agents économiques, nous a permis de mettre en évidence les dimensions transactionnelles, informelles, conventionnelles, la dimension d'adaptation et d'apprentissage et la dimension relationnelle. L'introduction de ces différentes dimensions dans l'explication du comportement des agents va nous permettre de trouver les complémentarités nécessaires pour construire une grille de lecture permettant d'éclaircir la question de pluralité des formes de coordinations.

Pour mettre en parallèle l'aspect théorique et empirique, nous allons tester dans ce chapitre, la pertinence de la grille de lecture au travers de son application à l'analyse de la relation de sous-traitance dans le secteur filière textile-habillement.

Aujourd'hui, la relation entre le sous-traitant et le donneur d'ordre est devenue un sujet de recherche important (Baudry, 1992). Pour certains auteurs, le terme sous-traitance ne semble plus adapté pour rendre compte des nouvelles formes de relation entre le donneur d'ordre et le sous-traitant, dans la mesure où ce dernier intervient davantage dans le processus de production. La plupart des travaux ont contribué à l'analyse de la relation de sous-traitance classique en examinant les coûts des relations client-fournisseur. Toutefois, sur le plan théorique, la perspective du thème de sous-traitance est construite du point de vue du donneur d'ordre (Donada et Garrette, 1996). Or, à partir du moment où le sous-traitant intervient davantage dans le processus de production et retrouve une certaine autonomie décisionnelle, il devient légitime d'analyser la relation de sous-traitance selon la perspective de sous-traitant.

L'évolution de la forme de sous-traitance implique à la fois des changements au niveau des pratiques et au niveau des comportements. Les deux parties définissent les spécifications du produit, la méthode de travail et les investissements nécessaires afin de faciliter le processus de production. Le sous-traitant doit assumer d'autres responsabilités que ce soit

au niveau du produit lui-même ou de celui du processus de fabrication. Il réalise un travail sur mesure adapté aux besoins du donneur d'ordre.

On va essayer de vérifier, dans le secteur textile-habillement, jusqu'à quel point le sous-traitant marocain, à travers cette nouvelle relation avec son donneur d'ordre français, va réussir à développer de nouvelles compétences qui vont lui permettre d'améliorer sa performance.

Il s'agit d'abord, dans la première section, d'analyser les différentes conceptions du phénomène de la sous-traitance par les principaux courants théoriques, d'identifier ensuite les caractéristiques de cette nouvelle relation entre le sous-traitant et le donneur d'ordre. Pour vérifier la pertinence de ces différentes théories, nous allons tester, dans la deuxième section, la pertinence de la grille d'analyse au travers de son application à l'analyse des interactions et logiques de coordination dans le secteur textile-habillement.

I : La coordination contractuelle dans la relation de sous-traitance

Depuis une dizaine d'années, les relations de coopération inter-firmes, et plus particulièrement la sous-traitance, ont évolué pour prendre d'autres ampleurs. Pour certains auteurs on assisterait au passage d'une sous-traitance traditionnelle à une sous-traitance basée sur le partenariat. Montmorillon⁷¹ écrit ainsi : « *depuis quelques années, la relation de sous-traitance connaît une profonde transformation, et, alors qu'on avait pu la croire dépassée par le progrès de l'automatisation, (elle) renaît sous la forme nouvelle de cotraitance ou partenariat* » (Ibid, 1986b). Avant d'opter pour la sous-traitance, l'entreprise devra définir ce qui est vital pour elle, et évaluer sa propre efficacité et sa performance en décidant de faire elle-même ou de faire appel à un sous-traitant d'une part, et de s'interroger sur l'efficacité, les compétences, les modes d'organisation et la capacité d'innovation du sous-traitant d'autre part.

Selon Baudry (1993), « *Le partenariat s'analyse effectivement comme un ensemble de contreparties réciproques. Mais cette matérialisation s'effectue à travers une relation d'autorité, couplée à une structure hiérarchique. Autrement dit, c'est le donneur d'ordre qui met en œuvre la structure incitative* »⁷²

I-1 : La relation de sous-traitance dans les approches théoriques

La sous-traitance consiste à déléguer une partie de sa production à l'extérieur afin de faire face à un besoin de gestion dans un contexte de changement technologique rapide. Le donneur d'ordre fait appel à un sous-traitant afin de lui fournir les ressources, les équipements ou les savoir-faire qui ne sont pas présents dans l'entreprise.

La pression grandissante de la mondialisation des marchés et la compétition accrue, a modifié le rapport entre les acteurs dans la relation de sous-traitance, en créant plus de pression sur les donneurs d'ordre qui exigent une grande implication de leurs sous-traitants.

⁷¹Montmorillon B, *Les groupes industriels : analyse structurelle et stratégique*, 1986.

⁷²Baudry B (1993b), *Partenariat et sous-traitance industrielle : une approche par la théorie des incitations*, p.55.

La concurrence, qui est de plus en plus intense, les changements technologiques qui sont de plus en plus rapides, obligent les entreprises à réagir de plus en plus vite, à innover et à produire à moindre coût. On assiste aujourd'hui à un déplacement des formes traditionnelles de sous-traitance vers des relations de partenariat. Cette relation permet la mise en commun des compétences complémentaires ce qui accroît les ressources, réduit les coûts et les incertitudes.

Plusieurs théories ont contribué à l'analyse des frontières de la firme en proposant différentes conceptions de la relation de sous-traitance. Une première initiative a été menée par la théorie contractuelle, basée sur une vision relation du marché, et qui offre une explication qui s'intéresse aux problèmes de coûts des relations client-fournisseur. Une deuxième approche, qui propose une autre conception de décision stratégique de création d'un avantage concurrentiel, met en référence les gains potentiels des acteurs engagés dans la relation.

Dans une relation de sous-traitance basée sur la coopération, les deux parties participent d'une manière active, à la conception du produit et de ses composants d'une part, et à la définition des processus de fabrication d'autre part. On parle d'une coopération de conception dans le premier cas et d'une coopération de production dans le deuxième. Dans la coopération de production, le sous-traitant se base sur un cahier des charges, qui a été rédigé par les deux parties, afin de lancer la production. Les partenaires travaillent ensemble pour la mise au point d'un nouveau produit ou pour améliorer une technique ou un processus.

Dans la coopération de conception, les deux parties échangent et partagent leurs savoirs et connaissances afin d'innover dans les produits ou dans les processus de fabrication. En effet, le sous-traitant peut conseiller le donneur d'ordre dans le choix des matières premières ce qui permet de réduire les délais et les coûts de fabrication.

I-2 : Les fondements des relations de sous-traitance

Depuis la fin des années soixante-dix, on constate une certaine évolution et une multiplication des accords plus coopératifs et moins conflictuels dans la relation de sous-traitance (Baudry, 1995). Cela permet aux partenaires de bénéficier de certains avantages :

partage de risque, réduction des coûts de production et de transaction, création des ressources spécifiques...

Notre objectif est de faire la distinction entre les pratiques coopératives et les pratiques non coopératives dans une relation de sous-traitance.

En effet, selon SESSI (1997)⁷³ le degré de la coopération ne se mesure pas uniquement par le fait que les agents travaillent ensemble sur la conception du produit, mais on doit prendre en considération trois composantes essentielles supplémentaires :

- Le partage des risques de non-réalisation des clauses de l'accord négocié ;
- Le partage des risques de non-rentabilisation des investissements réalisés pour que la transaction soit possible ;
- La collaboration sur le choix des méthodes de fabrication (coopération de production).

Certains auteurs comme Ravix (1996) mesurent la coopération entre les agents selon le degré de participation de chacun dans l'exploitation des sources de profit (coûts, délais, qualité) dont bénéficie le partenaire, donc selon le degré de concertation entre les acteurs.

Autrement dit, la coopération est forte lorsque la valeur des deux activités partenaires est plus importante que la somme des valeurs des deux activités prises séparément. Un fort degré de coopération implique un partage équitable des risques et du profit entre le donneur d'ordre et le sous-traitant. Le sous-traitant s'engage dans un programme d'investissements spécifiques, investissements technologiques, de partage et d'amélioration des compétences qui implique le partage des risques entre les partenaires. Cette démarche permet de diminuer les coûts de production, d'améliorer la qualité et de diminuer les délais de fabrication.

Parmi les formes de partage des risques de non-rentabilité des investissements, il y a le partage des coûts d'investissements, de manière directe ou indirecte entre le sous-traitant et le donneur d'ordre, dans la mesure où ce dernier laisse une marge bénéficiaire au sous-traitant.

⁷³ SESSI, Enquête, Liaisons Industrielles, 1997.

Dans une relation non coopérative, le donneur d'ordre fait des commandes ponctuelles et ne participe à aucun achat de matériel afin d'améliorer le processus et les techniques susceptibles de diminuer les coûts de production. Les risques de non-rentabilité des investissements sont entièrement supportés par le sous-traitant. Une autre forme de partage de risque dans la relation de sous-traitance concerne le prix de la transaction, c'est-à-dire le partage des risques d'élévation des coûts de production par rapport aux prévisions faites pendant la conclusion du contrat.

Ce problème est rarement posé dans notre secteur d'étude (textile-habillement) puisque le lancement de la production se fait souvent lorsque les commandes des clients sont enregistrées et la production prend la forme de petites séries qui se font dans de courtes durées, autrement dit, le volume de la production et le prix sont rarement rectifiés après le lancement de la production.

Selon Aoki (1988), le pouvoir de négociation du donneur d'ordre, pour la détermination de la marge bénéficiaire accordé au sous-traitant, réside dans la menace d'un éventuel changement de fournisseur au moment du renouvellement du contrat. De même, le sous-traitant pourra davantage négocier les conditions imposées par le donneur d'ordre. S'il a les compétences technologiques spécialisées et un savoir-faire unique et spécifique cela pourra augmenter son pouvoir de négociation vis-à-vis de son donneur d'ordre et lui donne la possibilité de trouver d'autres clients. Dans cette relation, le partenaire qui a le plus fort pouvoir de négociation pourra dégager suffisamment de valeur ajoutée concernant le produit et une forte marge bénéficiaire.

Une troisième forme de partage de risque concerne la non-réalisation de l'accord ou le non respect des délais négociés. Dans la relation de sous-traitance, le sous-traitant doit être responsable de la qualité du produit et capable de respecter les délais. Il doit faire des efforts et tout mettre en œuvre pour rendre son organisation et son système productif flexibles. Autrement dit, le sous-traitant doit être à la fois coopératif et polyvalent afin de répondre aussi rapidement que possible aux besoins du donneur d'ordre. Il doit faire face aux fluctuations de la demande en redéployant sa technologie et ses ressources humaines en fonction des produits fabriqués. Pour respecter les délais, le sous-traitant utilise un matériel automatique et doit avoir des employés polyvalents capables de réaliser une

variété de tâches dans l'exercice de leur travail. En cas de retard de livraison et un défaut dans la qualité, les mesures prises par le donneur d'ordre sont différentes dans le cadre d'une relation coopérative et non coopérative.

Dans la première relation, le donneur d'ordre n'applique pas systématiquement les clauses concernant les sanctions du non respect des délais énoncées dans le contrat. Il va essayer dans un premier temps de comprendre les raisons de ce retard pour trouver les solutions. Mais si le problème se renouvelle plusieurs fois, le donneur d'ordre appliquera les clauses de contrat. Par ailleurs, ce dernier adopte un contrôle autonome qui lui permet de réduire les coûts concernant le contrôle de la qualité du produit fini ou en cours de fabrication et de réduire les risques de défauts. Dans une relation de coopération, ces coûts de contrôle sont partagés entre le sous-traitant et le donneur d'ordre.

Dans le cadre d'une relation non coopérative, le donneur d'ordre utilise un contrôle systématique pendant l'exécution de la commande afin de s'assurer d'une part que le sous-traitant exécute l'ordre et respecte les règles du contrat, et d'autre part, pour vérifier la qualité du produit et le respect des délais de livraison. Concernant le risque de défaut dans la qualité, dans la mesure où le sous-traitant n'est jamais sûr du renouvellement du contrat, le donneur d'ordre craint un tel comportement opportuniste de ce dernier. En conséquence, le donneur d'ordre effectuera un contrôle très serré au cours de l'exécution de la commande afin de vérifier la qualité du produit.

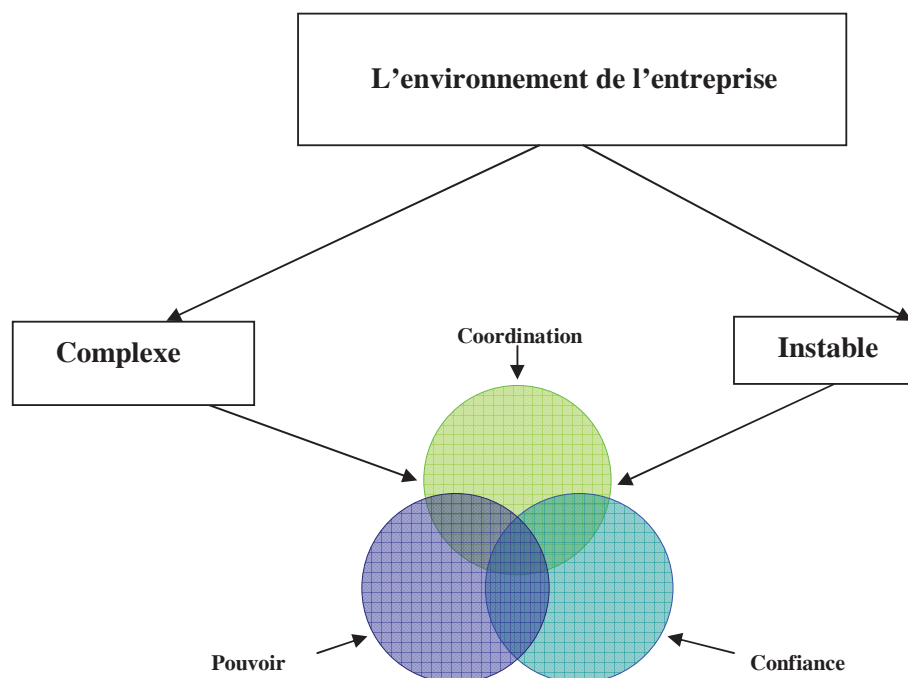
Dans la relation de sous-traitance, dans une économie fortement concurrentielle, on constate une explosion des volumes d'informations à traiter dans des délais de plus en plus courts. Les exigences du marché de plus en plus fortes, incitent à concilier coût, qualité, variété et délais, et obligent les donneurs d'ordre et les sous-traitants à mobiliser de plus en plus des compétences spécifiques à tous les stades du processus productif. Ainsi, cette relation de coopération va leur permettre de partager les risques et échanger les compétences. Autrement dit, le donneur d'ordre cherche à instaurer une confiance relationnelle et une coopération tout au long du processus de production et de distribution.

I-3: La relation de sous-traitance entre pouvoir et confiance

A partir des outils conceptuels des approches théoriques analysés dans le deuxième chapitre, nous avons supposé que les risques relationnels déterminent la forme de coordination entre les agents économiques. Autrement dit, l'arbitrage entre contrat et confiance est relatif à la perception des risques relationnels (§III-2-c). En effet, le contrôle formel (Contrat) et le contrôle informel (Confiance) sont deux concepts séparés mais coexistants. L'arbitrage entre confiance et contrat en tant qu'instrument de maîtrise des risques relationnels dépend du degré de perception de ces risques dans la relation de coordination. L'objectif de ce paragraphe est de comprendre le lien entre l'environnement et les formes de coordination dans la relation de sous-traitance et plus précisément sur le choix d'un mode relationnel.

Dans le premier chapitre (§III-3-b) nous avons souligné l'existence d'une relation entre l'entreprise et son environnement. Cet environnement est caractérisé par l'instabilité et la complexité liées à l'intensification de la concurrence, l'émergence de nouvelles techniques, de nouveaux modes d'organisation des systèmes productifs et de coordinations interentreprises. Pour mesurer cette complexité, les chercheurs se basent d'une part, sur le taux d'incertitude et l'instabilité de l'environnement auquel les entreprises sont confrontées, et d'autre part, ils ont recours à des variables de perception des dirigeants. En effet, l'environnement est perçu à travers les capacités cognitives (expertise et apprentissage) des managers et compte tenu de leur rationalité limitée. Ce qui leur permet de prendre des décisions stratégiques et organisationnelles (le choix entre la confiance et contrat).

Figure 8 : L'influence de l'environnement dans la détermination du mode de coordination dans la relation de sous-traitance



Source : adapté à partir de l'analyse de la théorie de la contingence

La relation de sous-traitance est à la fois une relation coopérative et non coopérative. Elle est fondée sur des concepts qui sont souvent utilisés de manière ambiguë à savoir le pouvoir, la confiance, l'instabilité (ou la stabilité) et la complexité (ou simplicité) de l'environnement dans lequel les entreprises s'installent.

Les caractéristiques de l'environnement agissent de manière directe sur le mode de coordination entre le sous-traitant et le donneur d'ordre. Certains auteurs ont constaté que la coordination via le pouvoir tend moins à mener à la synergie et à la créativité associée aux formes de collaboration davantage fondée sur la confiance (Hardy et Clegg, 1996). Ce mode de coordination apparaît surtout dans la relation de dépendance unilatérale. Des études ont montré que la confiance augmente selon la complexité du produit, autrement dit, si le produit est simple, qu'il demande des connaissances basiques, la confiance reste forte, mais si le produit est à forte valeur ajoutée, le degré de confiance nécessaire à la réalisation

de la transaction reste faible. Ceci nous permet d'établir un parallèle avec la conception de Salais et Storper (1994) concernant les mondes de production (§I-4-b, chapitre II). Cette approche correspond bien au secteur textile-habillement qui se caractérise par les produits permanents ou basiques et les produits spécifiques. Selon le produit, la relation de coordination prend plusieurs formes et par conséquent, plusieurs modes relationnels. Pour les produits basiques, qui permettent une prévision à court et moyen terme, la relation entre les deux parties est stable et basée sur la confiance. Les donneurs d'ordre s'engagent dans une relation de coordination pour partager les risques et échanger les compétences. Cependant, pour les produits spécifiques, qui mobilisent des savoirs et des actifs spécifiques, la production est influencée par l'environnement et le comportement des consommateurs, ce qui se répercute sur la forme de coordination qui est basée sur des dimensions formelles des contrôles exhaustifs. C'est autour du produit que s'ajustent et prennent sens les conventions qui régissent la relation de coordination entre les acteurs.

Dans les secteurs complexes comme l'automobile ou l'aéronautique (Gorgeu et Mathieu, 1990), la fabrication des produits est complexe et demande une longue mise au point. Selon le degré de perception de l'environnement, le donneur d'ordre cherche à développer une relation à long terme avec un sous-traitant qui le satisfait aux niveaux qualité et délais. Il instaure une relation basée sur une confiance relationnelle et un partage de risque avec son sous-traitant.

Sous l'influence de la concurrence, l'environnement des entreprises est de plus en plus instable et complexe ce qui influence d'une manière directe l'évolution de la relation de sous-traitance vers une relation qui exige le partage des compétences. Aujourd'hui, dans l'habillement, l'instabilité de l'environnement impose aux entreprises d'être flexibles afin de répondre aux changements et de survivre. Cela implique des changements organisationnels, des capacités d'adaptation et des compétences spécifiques afin de répondre aux exigences. Dans ce contexte, les relations externes de sous-traitance se sont multipliées et les coûts fixes sont minimisés au maximum : toutes les activités à faible valeur ajoutée sont externalisées ce qui augmente les risques liés aux transactions. Ainsi, sous l'influence de la mode et le changement des comportements de consommation, début de saison, le sous-traitant est exposé au risque de non-réalisation de l'accord lié, d'une part, aux délais (période de sur-capacité) et, d'autre part, au retard de livraison des tissus

(surtout pour les produits basiques qui impliquent une production sur commande sans aucune anticipation ni aucun stock). Ces événements détériorent la confiance entre les partenaires. Cela montre que l'instabilité de l'environnement rend difficile l'application et le respect des clauses prévues dans le contrat. Des événements imprévus entraînent des conséquences au niveau de la fabrication et les délais de livraison. Cela peut conduire soit à l'imposition des pénalités ce qui perturbe la relation entre les deux parties, soit ne pas appliquer les clauses du contrat, faire des efforts et trouver des solutions qui permettent de préserver la relation entre les deux parties. On conclut donc que l'instabilité et la complexité de l'environnement déterminent le mode relationnel.

A partir de cette analyse et les arguments présentés, on suppose que :

Hypothèse : Le degré de perception des menaces d'environnement influence la détermination de la forme de coordination. Autrement dit, la menace de la concurrence, l'instabilité et la complexité de l'environnement influencent d'une manière directe le mode relationnel. Plus les entreprises se sentent menacées par l'environnement, plus elles privilégient une relation de coopération basée sur la confiance, le partage des risques et des compétences. Les menaces d'environnement incitent les donneurs d'ordre à développer des compétences spécifiques et symétriquement le sous-traitant investit dans des moyens spécifiques de production, ce qui implique une certaine dépendance entre les parties. Cette relation conduit à un partage des risques et d'échange de compétences, ce qui renforce la confiance et par conséquent la relation de coordination entre les partenaires.

Comme point de départ de la démarche se pose la question de la relation entre dynamiques industrielles et dynamiques spatiales. La modification de l'organisation de la production, le changement des grandes tendances (la globalisation, la montée de l'immatériel, généralisation du juste-à-temps, délocalisation, le passage vers une organisation en flux tendus...) provoquent la création de réseaux de sous-traitants, la modification des rapports entre les espaces et mettent l'accent sur la logique de coordination entre les agents.

Analyser la coordination externe des entreprises, revient à postuler que les firmes appartenant à une même branche sont exposées à des contraintes communes qui aboutissent à des stratégies et des résultats proches. Ces entreprises auront des comportements voisins en matière de coordination.

La question posée reste alors celle de savoir si l'appartenance à un même secteur ou à une même filière de production est déterminante pour les modes de coordination ? Y a-t-il un rapport entre l'organisation de la production et les modes de coordination ? Les rapports qu'entretiennent les activités de production avec leur environnement, et notamment l'articulation entre production et circulation, modifient-ils la logique de coordination entre les entreprises ?

II- Coopération et configuration résiliable dans la filière textile- habillement

Afin d'appréhender les différentes formes et logiques de la coordination entre les acteurs, et comment ces derniers peuvent modifier leurs comportements organisationnels et se positionner face aux nouvelles conditions de l'environnement, nous avons limité notre champ d'études à la relation de sous-traitance, qui implique à la fois des changements au niveau des pratiques et au niveau des comportements. Dans la section précédente, nous avons étudié les différentes conceptions du phénomène de la sous-traitance par les principaux courants théoriques, on a identifié ensuite les caractéristiques de cette nouvelle relation entre le sous-traitant et le donneur d'ordre. Notre objectif était de trouver, au sein de la théorie, les complémentarités nécessaires pour construire une grille de lecture permettant d'analyser les différentes dimensions de la relation de coordination, et les multiples interactions entre l'organisation de la production et l'organisation spatiale.

Pour vérifier la pertinence de ces différentes théories, nous avons testé la pertinence de la grille d'analyse au travers de son application à l'analyse des interactions et logiques de coordination dans le secteur textile-habillement. Ce secteur nous semble emblématique au regard des grands bouleversements économiques et techniques, qui ont affecté l'orientation de la filière et vont inciter les entreprises à développer de nouvelles routines organisationnelles afin de s'adapter au nouvel environnement.

Avant d'explorer et d'analyser les différentes interactions (marchandes et non marchandes) entre les sous-traitants marocains et les donneurs d'ordre français, il s'avère nécessaire de faire une présentation des principales caractéristiques du marché du textile-habillement, de ses évolutions récentes et de l'émergence de nouveaux acteurs, afin de comprendre les défis que connaissent les entreprises de ce secteur.

L'objectif de cette section est de présenter les caractéristiques qui guident la stratégie des acteurs et permettent une évolution des formes organisationnelles.

II-1 : Les grandes tendances et définition du secteur

L'environnement connaît des changements économiques et technologiques qui ont conduit à une concurrence accrue, et pour survivre, les entreprises doivent être capables de gérer les facteurs temps, espace et innovation (Bouba-olga o, 2005).

L'environnement du secteur textile-habillement est particulièrement affecté par l'émergence de nouveaux concurrents. Tout d'abord, l'émergence du Japon puis dans les années 60 et 70 celle des nouveaux pays industrialisés d'Asie, et dans les années 80 la Chine et les pays d'Asie du sud-est, et enfin l'Inde et le continent indien. Afin de protéger le secteur de la concurrence déloyale et brutale, les Etats-Unis ont mis en place des instruments de protection, en nouant une alliance stratégique avec les pays du marché commun européen, le premier accord multilatéral sur le textile (STA). En 1973, les pays développés ont imposé aux pays en développement (essentiellement l'Asie) des quotas sur les quantités exportées dans le cadre de l'Accord Multifibre. En 1994, les pays de l'OMC ont signé à Marrakech un accord afin de démanteler l'accord multifibre pour le remplacer par l'ATV. Cet accord prévoyait la disparition des restrictions non tarifaires et la réduction des tarifs en 10 ans (jusqu'au 1^{er} Janvier 2005).

Ces grands bouleversements économiques et techniques vont affecter le secteur textile-habillement et vont modifier profondément les conditions de concurrence internationale dans le secteur. Depuis Janvier 2005, avec la levée des quotas, on assiste à une forte augmentation des importations chinoises qui aggrave la situation économique et sociale des industriels de la filière textile-habillement des pays de la zone européenne, la zone Amérique et plus particulièrement les pays méditerranéens comme le Maroc, la Tunisie et la Turquie qui ont vu partir leurs donneurs d'ordre en Chine. Ces pays sont contraints de continuer à baisser leurs coûts de production afin de maintenir leurs parts de marché.

Les caractéristiques de la filière se traduisent par une modification permanente de l'origine des exportations mondiales au fur et à mesure de l'émergence de nouveaux pays en développement (PED). Ces derniers ont débuté leur industrialisation dans le secteur habillement en reposant sur la production et l'exportation. Les exportations des produits d'habillement ont connu une augmentation prépondérante de 85% en 2001, contre 49% en 1970 (selon les données de la Commission européenne), l'emploi a connu une évolution

similaire dans les PED alors qu'il a subi un déclin dans les pays industrialisés pour ne représenter que 7% de l'emploi manufacturier de l'UE en 2003. Ces chiffres montrent la place importante qu'occupe le secteur textile-habillement dans les PED. Parfois il représente le principal secteur chez certains d'entre eux.

Quant aux pays méditerranéens, ils ont réussi à développer leur secteur textile-habillement grâce à l'accès préférentiel dont ils ont bénéficié sur le marché européen depuis 1970. Les exportations dans l'habillement de ces pays ont augmenté pour atteindre un rythme double de celui des exportations mondiales (20,3% contre 12,6% par an), ce qui a conduit à une augmentation de leurs parts de marché dans ce secteur.

La filière textile-habillement regroupe une grande diversité d'activités allant de la production de matières fibreuses à la réalisation d'articles finis. C'est un ensemble d'opérations complexes mais complémentaires qui exige un savoir-faire très différent. On distingue le secteur textile et le secteur habillement. Le premier regroupe toutes les opérations en amont de la filière. Il recouvre la préparation et la fabrication des fibres (naturelles et artificielles), la filature, le tissage, le tricotage qui permettent de produire à partir des matières premières de base des fils puis des étoffes. Pour donner au produit son aspect final, on utilise les techniques d'ennoblissement qui ont un but décoratif (teinture et impression). Les produits textiles, tissés, tricotés sont destinés à l'habillement, l'ameublement et d'autres débouchés que la confection-habillement (santé, agriculture, le bâtiment...). L'habillement regroupe toutes les opérations en aval de la filière, c'est-à-dire la confection de tous les articles d'habillement (vêtements de travail, vêtements sur mesure, vêtements de dessus, vêtements de dessous et autres vêtements, accessoires et fourrures).

Jusqu'aux années 70, la filière reposait sur une logique de circuit long avec une production standardisée en grande série et au moindre coût. Aujourd'hui on assiste à une transformation du marché de l'habillement, avec l'apparition des phénomènes de mode et la diversité accrue des styles vestimentaires d'une part, ce qui a poussé les acteurs à prendre conscience des limites du circuit long, et d'autre part, la montée de la concurrence internationale provenant des pays à faibles coûts salariaux. Cela va inciter les entreprises à développer de nouvelles routines organisationnelles afin de s'adapter au nouvel environnement.

Toutefois, ces nouvelles routines vont progressivement structurer une nouvelle organisation de la filière sur le circuit court basée sur le principe de l'actualisation, la diversification et la souplesse des séries courtes plutôt que la spécialisation (Thomas, 1997). En effet, dans leurs recherches de nouvelles connaissances, compétences et routines (par l'intermédiaire des mécanismes d'apprentissage) afin de résoudre les conflits de l'environnement et s'adapter aux nouvelles exigences de la demande, les acteurs de la filière se sont appuyés sur la constitution de réseaux et d'interactions complexes entre eux et notamment les réseaux de sous-traitance.

II-2 : Configuration résiliable et les théories économiques

La filière textile-habillement présente un certains nombres de caractéristiques qui guident la stratégie des acteurs et permettent une évolution des formes organisationnelles. Parmi les caractéristiques, on peut citer :

- ✓ la fréquence et le volume des collections et articles, ce qui demande une organisation flexible en juste-à-temps.
- ✓ la modification du comportement de consommation et la restructuration des circuits de distribution.
- ✓ la multiplication des intervenants qui complexifie la coordination entre les acteurs.
- ✓ la diversité géographique et la longueur des chaînes d'approvisionnement suite à l'accélération du phénomène de délocalisation dans les années 80 vers des pays à faibles coûts salariaux.

Ainsi, ces caractéristiques ne constituent pas le seul facteur qui a incité les entreprises à changer leurs comportements et leurs structures organisationnelles, nous rajoutons aussi la montée de la concurrence internationale des pays à faibles coûts salariaux, la globalisation de l'espace et l'élargissement géographique de la production et enfin le développement d'un savoir-faire technologique en amont et en aval de la filière. Ces changements constituent une source essentielle de la dynamique de ces entreprises, qui vont chercher à concilier cette diversité des articles avec les objectifs qualité et coût afin de satisfaire la demande mais aussi d'améliorer leur compétitivité.

La recherche de la réactivité, qui s'exprime au travers de la recherche de la flexibilité, passe par l'adoption de nouvelles structures organisationnelles et de nouvelles technologies qui permettent de modifier le positionnement des acteurs. En effet, la nouvelle technologie contribue à améliorer la qualité, diversifier le produit, réduire les coûts et permettre aux entreprises d'être réactives sur le marché en réduisant le temps de fabrication, de conception et de contrôle.

Au niveau organisationnel, la réactivité incite les entreprises à être flexibles vis-à-vis du processus de production qui se caractérise par la capacité du système productif à incorporer les transformations des méthodes de production, et le choix des modalités de production, d'approvisionnement et de localisation par l'entreprise. Dans cette optique, les entreprises se sont rapprochées du marché afin d'offrir un produit de mode qui associe à la fois le principe prix bas et le principe d'actualisation, en associant la logique du circuit long avec celle du circuit court. Cette logique implique une évolution des modes de coordination et se manifeste à travers différentes configurations résilientes qui participent activement à l'amélioration de la réactivité des entreprises, la satisfaction des exigences en termes de coût et de qualité et enfin à la réorganisation de la filière textile-habillement.

Dans ce contexte de renforcement de la concurrence nationale et internationale, les acteurs du secteur cherchent à stimuler la demande en accélérant le renouvellement des articles et à rester compétitives aux niveaux de la qualité et du prix. Cette tendance se traduit par une articulation entre circuit long et circuit court. Le premier concerne essentiellement les produits basiques ou saisonniers qui sont gérés dans le cadre de deux collections annuelles. Par ailleurs, le circuit court concerne les produits sensibles à la mode qui ont un marché incertain, portent sur des petites séries et nécessitent un système d'approvisionnement rapide.

Toutefois, ces exigences attestent l'adaptation de la filière aux nouvelles conditions imposées par le marché, à savoir le changement au niveau de la logique d'approvisionnement des donneurs d'ordre vers des pays à bas prix, ce qui intensifie le mouvement de la délocalisation. Ce mouvement se traduit sous deux formes principales.

- ✓ La sous-traitance internationale qui se traduit par le transfert des activités industrielles d'un pays à un autre (où la main d'oeuvre est moins chère) et à

réimporter les produits finis pour les écouler sur les marchés où la demande est forte (Billiottet, 1999).

- ✓ Le négoce qui constitue la forme d'approvisionnement privilégiée de la vente par correspondance. Les chaînes spécialisées et les grands magasins recourent également à ce type de pratiques (Billiottet, 1999). Il concerne essentiellement les produits basiques.

Parat E (1997) décompose ce mouvement en quatre phases :

- La délocalisation dans les années 1960 : elle concerne essentiellement les produits basiques qui nécessitent des temps d'assemblage élevés. Elle prend la forme d'implantation d'unités de production dans une unité locale. Les pays privilégiés sont l'Europe du Sud, le Maghreb et la Turquie.
- La délocalisation à partir de 1980 : cette période se caractérise par l'introduction du trafic de perfectionnement passif (TPP) et le recours accru à la sous-traitance internationale. Le phénomène concerne les articles les moins soumis aux fluctuations qualitatives de la demande.
- La délocalisation dès 1986 : se traduit par une accentuation du phénomène vers des pays offrant la meilleure combinaison coûts/ délais/technologie de pointe. Cette période se caractérise par l'apparition de Nouveaux Pays Industrialisés (Asie).
- La délocalisation dès 1990 : on distingue la délocalisation lointaine (Asie) qui concerne la fabrication des produits basiques en raison des coûts de main-d'œuvre faibles, de la délocalisation de proximité (Maghreb, Turquie, Pays de l'Est) qui répond aux exigences de qualité, de délais et de réactivité.

Dans ce contexte, les entreprises de textile sont incitées à produire des volumes très importants et celles de l'habillement doivent s'organiser, évoluer et changer leurs comportements organisationnels afin de répondre à une concurrence accrue et à une demande moins visible et plus segmentée. Cette orientation économique se traduit par un nouveau positionnement et l'imbrication étroite entre les divers acteurs du secteur au travers des liens de proximité géographique, liens interpersonnels dans le développement

de la coordination des activités (achats, création, fabrication et commercialisation des articles). En effet, la constitution du réseau au sein de la filière prend une importance particulière face à la nécessité de la flexibilité. Il apparaît comme une solution adéquate afin de résoudre les conflits de l'environnement et s'adapter aux nouvelles exigences de la demande.

Plus largement, pour faire face aux modifications de l'environnement et aux possibilités technologiques offertes, de nouvelles relations se mettent en place entre les différents acteurs de la filière textile-habillement afin d'améliorer leur réactivité. Cette nouvelle relation se manifeste par des configurations résiliantes associant les différents acteurs de la filière. Ces derniers mobilisent leurs propres réseaux de relations formelles et informelles pour répondre à l'externalisation de certaines activités de la part des distributeurs et industriels et participer à la démarche de flexibilité.

Notre objectif est de comprendre la nature de ces réseaux en nous appuyant sur les explications théoriques proposées par les approches théoriques abordées dans le chapitre précédent. Autrement dit, notre propos consiste à vérifier dans quelle mesure, en utilisant les outils conceptuels de la NEI (qui suppose que le comportement des agents, dans le processus d'interaction, est guidé par la minimisation des coûts de transactions) et les approches sociologiques de l'économie, le réseau permet de résoudre les conflits organisationnels et spatiaux au sein de la filière textile-habillement

Il s'avère nécessaire de s'interroger sur le degré d'incertitude, la fréquence et le volume des transactions ainsi que le comportement des agents de la filière.

II-3 : Incertitude, spécificité des actifs et fréquence des transactions au sein de la filière textile-habillement

Ces vingt dernières années, la filière textile-habillement a connu de profondes mutations qui ont entraîné l'évolution de cette filière. De nombreuses contraintes liées à la mondialisation, à l'intensification de la concurrence d'une part, la fréquence et le volume des collections, la modification du comportement de consommation, la multiplication des intervenants dans la filière d'autre part, ont entraîné des bouleversements importants tant dans la structure que dans l'organisation de la filière textile-habillement. Ces changements

se traduisent essentiellement par l'apparition d'un nouveau mode de fonctionnement qui est la production en juste-à-temps. Alors que la marque se développe et suit le principe de l'actualisation, les acteurs se sont incités à réagir rapidement et à proposer le bon article au bon moment, à se repositionner tout en organisant la production selon un circuit court. Cette logique favorise l'émergence de nouvelles formes de coordination

Pour comprendre la nature et les modes de coordination entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants de la filière textile-habillement d'une part, expliquer leurs comportements, leurs rationalités et leurs interactions d'autre part, il s'avère important d'étudier les différentes dimensions liées aux caractéristiques de la production et aux comportements d'acteurs, à partir des outils conceptuels proposés dans le cadre théorique. Cela va nous permettre d'éclaircir la problématique de coordination entre les acteurs (sous-traitant et donneur d'ordre) dans cette filière et répondre, à la lumière de la théorie, aux interrogations concernant les déterminants majeurs de cette relation de sous-traitance.

Dans l'ensemble, on va analyser successivement la spécificité des actifs, la fréquence et l'incertitude des principales opérations de la filière. On va essayer d'expliquer, en nous référant principalement à la NEI qui considère le degré d'efficacité des formes de gouvernance en fonction des coûts de transaction, dans quelles conditions, les agents économisent des coûts de transactions en faisant appel à des sous-traitants.

Rappelons que dans la NEI, les coûts de transactions peuvent être décomposés en coûts *ex ante* (la rédaction et la signature des contrats, la recherche d'un compromis entre les agents) et en coûts *ex post* (les coûts d'organisation, de renégociation et révision des contrats...). Ces coûts varient en raison des hypothèses comportementales des agents (rationalité limitée et opportunisme) et de la nature des transactions analysées par rapport à leurs fréquences, leur incertitude et la spécificité des actifs requis

II-3-a : La spécificité des actifs

Nous allons prendre en considération les critères de la NEI, puis nous examinerons l'intensité de la spécificité des actifs au niveau des principales transactions de la filière textile-habillement. En considérant leurs insuffisances, nous prendrons en considération les autres théories. Il s'agit d'identifier et d'analyser les actifs dans les opérations en amont et en aval de la filière.

(i) *La spécificité des actifs et les opérations d'achats*

L'environnement des entreprises de la filière textile-habillement est marqué par des fluctuations de la demande et des modes de consommation qui poussent ces dernières à être flexibles et réactives afin de survivre. La réactivité des entreprises aux évolutions de la demande des marchés repose sur sa capacité à développer davantage d'outils pour mieux comprendre et réagir aux évolutions des attentes personnalisées des consommateurs. Par conséquent, l'industrie textile subit un changement au niveau de la qualité et la quantité de la demande. Cette industrie est caractérisée par une multiplication des transactions et la diversité des intervenants (stylistes, créateurs, confectionneurs...) qui désignent les nouvelles collections et modèles, permettant ainsi de s'adapter en permanence aux révolutions de la mode et les goûts des clients. Cette transaction porte sur des actifs physiques (fils et tissus) dont le volume et la qualité sont relativement contrôlables par le client et les outils de la production portent sur des investissements lourds (filatures, teinturerie...). Les caractéristiques du tissu (la couleur et la matière) changent d'une commande à une autre en fonction de la mode, la tendance et les exigences de la clientèle. La spécificité de ces transactions reste faible dans la mesure où la sélection des fils et des tissus se fait sur catalogue proposé par des industriels du secteur. Toutefois, la fabrication des articles haut de gamme qui suivent le phénomène d'actualisation (produits d'actualisation ou produits de marque), nécessite un savoir-faire et des compétences techniques et organisationnelles spécifiques et par conséquent un tissu spécifique car il est important de maîtriser la technique de teinture pour éviter que les couleurs partent dès les premiers lavages. Cette analyse nous permet d'établir un parallèle avec les conceptions de Salais et Storper concernant les "mondes de production". De plus, il est important de conserver le secret de fabrication de ces articles haut de gamme. Cette activité présente donc une forte spécificité d'articles et justifie une relation de coordination afin d'éviter tout comportement opportuniste.

Plus précisément, dans la phase amont de la filière textile-habillement, la spécificité des actifs est forte lorsqu'il s'agit des articles haut de gamme qui nécessitent des tissus et des fils spécifiques impliquant l'utilisation de compétences spécifiques, de savoir-faire difficilement transférable et d'investissements importants. Par contre, les articles basiques portent sur des fils et des tissus qui ont une faible spécificité.

(ii) *La spécificité des actifs et la conception des articles*

On entend par la conception des articles, le processus qui va de la création d'un modèle jusqu'à l'élaboration d'un prototype prêt pour l'industrialisation. Afin de suivre les tendances des collections et de la marque, les stylistes, dessinateurs, designers... doivent posséder un savoir-faire et des compétences spécifiques. Autrement dit, cette phase de conception des articles de marque constitue une prestation complexe qui nécessite des actifs spécifiques humains. La recherche de ces actifs engendre un coût dans la mesure où l'évaluation des compétences ne se fait pas uniquement à partir des diplômes. En effet, l'entreprise pourra diminuer ces coûts en intégrant des réseaux qui permettent d'avoir les informations nécessaires, au travers de la réputation, sur la compétence et le degré de savoir-faire des créateurs. Notons que les produits basiques ne mobilisent que peu d'actifs spécifiques au niveau de leur conception dans la mesure où ils ne demandent pas beaucoup de compétences spécifiques créatives. Ainsi, la conception des produits d'actualisation qui sont liés au renouvellement fréquent des collections, est associée à la marque, qui est un des éléments de l'attachement et la fidélisation de la clientèle. Par conséquent, la maîtrise de la création et la conception des produits de marque demande des actifs spécifiques incorporels forts afin de développer une politique de marque propre et faire face aux fluctuations de la demande. En effet l'utilisation des nouvelles technologies, notamment les logiciels de dessin et de conception par ordinateur (DAO et CAO)⁷⁴ et des TIC facilitent et simplifient la création des modèles et diminuent ainsi la spécificité des actifs humains mais, par conséquent, cela va augmenter la spécificité des modèles de création. Compte tenu de l'importance qu'accordent les consommateurs à la marque dans le secteur de l'habillement, dans lequel la mode occupe une place prépondérante, les fabricants cherchent toujours à gérer avec soin cet actif spécifique et à créer un cadre particulier visant à mettre le produit en valeur. Par ailleurs, l'image d'une marque est très liée au renouvellement fréquent des modèles et une adaptation permanente aux goûts des clients

(iii) *La spécificité des actifs et l'activité de fabrication*

La confection et les opérations d'assemblage sont des activités peu capitalistiques, caractérisées d'une part, par une présence massive des entreprises de confection (fabricants, façonniers) face à des donneurs d'ordre concentrés (distributeurs, fabricants...)

⁷⁴ CAO : Conception assistée par ordinateur et DAO : Dessin assisté par l'ordinateur

qui les sélectionnent par des appels d'offres, et d'autre part par une abondance de main-d'œuvre peu qualifiée. Ces confectionneurs mobilisent des savoirs faire qui ne sont pas spécifique dans la mesure où ils peuvent être transférables d'une entreprise à une autre. Cette activité utilise des actifs spécifiques humains et physiques faibles et associés à des coûts relativement bas, ce qui pousse les entreprises à transférer géographiquement ces activités vers des pays qui ont des coûts salariaux faibles. La faiblesse des coûts salariaux ne constitue pas le seul facteur de sous-traitance de l'activité de confection et d'assemblage des articles. D'autres critères tels que la qualité, le respect des délais, le savoir-faire impliquant ainsi un désengagement progressif des stades de production intensive en main-d'œuvre tels que l'assemblage pour ne conserver que les opérations à plus forte valeur ajoutée (distribution, marketing...) et une intensification des délocalisations sous la forme principale : la sous-traitance.

Ce désengagement concerne uniquement les articles basiques qui ont une faible spécificité des actifs et non les articles haut de gamme où la clientèle peut apprécier, voire rechercher, un service spécifique et une attention particulière, ceux qui nécessitent un savoir-faire spécifique et des exigences accrues et strictes aux niveaux de la qualité et du contrôle.

L'introduction du principe de l'actualisation, qui consiste à proposer de nouveaux produits en permanence selon les exigences de la clientèle et au fur et à mesure des changements des modes de consommation, les entreprises sont incitées à répondre rapidement à ces fluctuations de la demande, proposer le bon article au bon moment, développer la production et la livraison en juste-à-temps et plus particulièrement, mettre en place une organisation circuit court. Cette nouvelle tendance a favorisé la montée en puissance des nouveaux acteurs qui ont bouleversé les règles de fonctionnement du secteur qui est désormais dominé par les distributeurs. La fonction commercialisation mobilise des actifs physiques et incorporels spécifiques. D'une part, cette fonction repose sur les points de vente (magasins et enseignes) qui constituent des actifs spécifiques localisés et incorporels qui mettent en valeur le produit et accentuent leur différenciation. Cette tendance est particulièrement importante pour les articles de marque qui sont sensibles à une dépréciation de la qualité ce qui conduit le fabricant à intégrer la commercialisation de ces produits impliquant ainsi la création d'un cadre particulier visant à mettre le produit en valeur (agencement spécifique des magasins, concept original, logos et couleurs de la

marque...) ce qui accentue et renforce la réputation et la qualité de ce produit. Par ailleurs, la spécificité de la réputation est mesurée par les dépenses de publicité qui constituent un investissement en actifs intangibles, représentant pour l'entreprise, un coût irrécupérable.

La spécificité de la commercialisation mobilise d'autres actifs spécifiques à savoir les systèmes informatiques de gestion utilisés par les distributeurs et permettent une asymétrie informationnelle entre ces derniers et les fabricants, ce qui justifie l'intégration de la commercialisation. L'une des motivations des distributeurs à s'intégrer est la volonté d'augmenter leur part de marché et par conséquent leur pouvoir de négociation vis-à-vis des clients, mais également d'améliorer leur réputation dans la mesure où l'intégration leur permet de mieux se connaître. L'appartenance à un groupe favorise l'intégration verticale et donc le développement des réseaux, ce qui permet à l'entreprise de bénéficier d'un soutien financier, d'un accès privilégié au marché ou encore de l'expérience du groupe dans la distribution. Toutefois, les firmes intégrées semblent détenir un avantage en termes de réactivité et d'avoir un meilleur accès aux informations relatives à l'état du marché. Ces propos rejoignent l'analyse de Granovetter qui suggère que les actions des acteurs résultent de leurs relations avec les autres. L'action collective est socialement située et ne peut donc pas être expliquée par des motifs individuels. Ainsi, cette action se trouve encadrée dans des réseaux de relations interpersonnelles qui soutiennent la cohésion communautaire et l'action collective. Ces liens se basent sur des critères différents à savoir : la fréquence des relations, leur durée, l'intensité émotionnelle, la réputation... En effet, les relations sociales sont parfaitement imbriquées dans des réseaux de contacts entre les différents acteurs, ce qui engendre et fait émerger la confiance.

A travers l'analyse de la spécificité des actifs au niveau des principales transactions, amont et aval, dans l'habillement, on constate une diversité au niveau des degrés de spécificité selon les transactions et les actifs concernés. D'une part, la spécificité des actifs est forte au niveau des transactions de conception, précisément les actifs humains et incorporels, ainsi que pour la confection qui est une activité fortement délocalisée, et enfin la commercialisation qui est caractérisée par la présence des actifs physiques, localisés et incorporels spécifiques. D'autre part, la spécificité de l'achat des tissus est faible.

Toutefois, dans la perspective de la NET, l'entreprise sera confrontée à un dilemme. Minimiser les coûts de transaction, d'une part, en mobilisant des ressources nécessaires afin de parvenir à réaliser ses objectifs et protéger sa force stratégique. D'autre part, lorsque les coûts de transaction sont élevés, et que l'entreprise est incapable de produire elle-même ses actifs spécifiques, il sera avantageux pour elle de se procurer ces actifs sur le marché en élaborant des relations de coordination avec les différents acteurs de la filière. Dans ce contexte, selon la N.E.I, la constitution de réseau correspond en partie à la logique de réduction des coûts de transaction. Il constitue un mode de coordination qui permet aux acteurs d'accéder à des actifs spécifiques.

Après avoir analysé la spécificité des actifs des principales transactions de l'habillement, il est nécessaire de prendre en compte les autres facteurs qui influencent la transaction, à savoir la fréquence et l'incertitude. Cela va permettre de comprendre les raisons d'être des configurations résilientes, d'expliquer la relation d'interaction entre les agents et leur environnement.

II-3-b : Fréquence des transactions

Dans l'habillement, la recherche de flexibilité a conduit à l'apparition de l'organisation en circuit court qui nécessite une production et livraison en juste-à-temps. Ce nouveau mode de fonctionnement s'explique par les évolutions des comportements des consommateurs et le renouvellement rapide et continu des articles d'actualisation. Ces évolutions ont modifié les stratégies des producteurs et des distributeurs qui réagissent aux changements en développant la différenciation des produits, en multipliant des transactions à toutes les étapes de la filière, en diminuant leur volume et en créant leur propre marque. La montée en puissance des distributeurs spécialisés qui s'intègrent dans des réseaux, traduit la volonté de ces réseaux de contrôler la filière et d'accroître leur part de valeur ajoutée.

Selon la N.E.I, le choix d'intégration des agents et le recours aux réseaux sont influencés par des facteurs tels que la marque mais aussi la fréquence des transactions. Lorsque des investissements en actifs spécifiques sont nécessaires, une forme d'organisation particulière (réseau) s'impose. En effet, cette intégration induit un engagement financier élevé, qui ne se justifie (ne peut être amorti) que si la transaction est importante et si sa fréquence est élevée, afin de pouvoir l'amortir. En effet, les distributeurs interviennent de

façon directe dans la création/conception de leurs produits vendus sous marque propre. De même, des fabricants assurent la commercialisation de leurs produits en choisissant de développer des réseaux et de réaliser ainsi une intégration verticale. Cette solution ne sera rentable que si les frais liés à l'ouverture de ce réseau de distribution peuvent être amortis par un volume de transactions suffisamment important (Billiottet, 1999). De même, lorsque le distributeur développe sa marque propre, le nombre des transactions augmente incitant le distributeur à intégrer la création et la fabrication. A partir de là, on constate que l'importance de la fréquence des transactions dans la détermination des coûts de transaction et comme justificatif de l'intégration. Ainsi que le recours au réseau permet de limiter à la fois l'engagement financier et les coûts de transaction liés à la recherche des actifs spécifiques.

II-3-c : L'incertitude des transactions

La problématique développée par la N.E.I concernant l'incertitude qui est créée par des asymétries dans la répartition de l'information relative à une transaction, par des divergences dans la perception de cette information et aussi par la rationalité des agents. En effet, dans la relation contractuelle entre les agents, le contrat s'avère incomplet dans la mesure où il ne peut pas définir à l'avance l'ensemble des obligations des partenaires pour les différents « états du monde » possibles (Coriat et Weinstein, 1995). Cette incertitude relative à l'action des agents n'est importante que si les transactions portent sur des actifs spécifiques.

Dans la filière textile-habillement, ce problème d'incertitude apparaît dans les relations amont avec les fournisseurs et au niveau des ventes vis-à-vis du marché final. En amont, l'approvisionnement des tissus se fait sur des commandes sur échantillon, l'incertitude se pose donc au niveau de la fiabilité et de la solvabilité des fournisseurs. Avant la livraison, il existe toujours une forte incertitude concernant la qualité des produits livrés, le respect des délais et les conditions de réassortiments. Ces exigences influencent le choix des fournisseurs et se répercutent au niveau de l'incertitude caractérisant les rapports en amont. Toutefois, le degré de l'incertitude varie en fonction de la nature des produits, qu'il s'agisse d'un produit basique dont les variations sont saisonnières et planifiables ou d'un

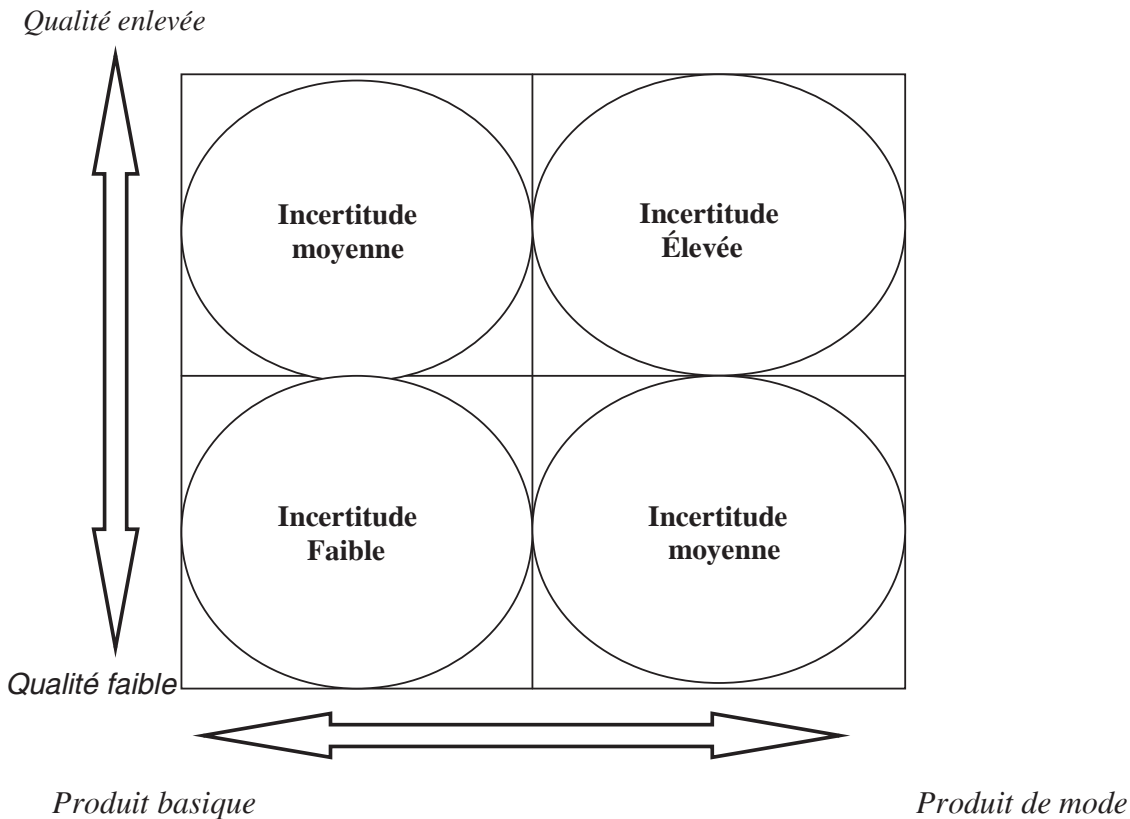
produit d'actualisation qui est sensible à la marque et qu'il ne peut pas faire l'objet d'un calcul de probabilité.

Concernant les produits haut de gamme, qui sont sensibles à la mode, le degré d'incertitude est plus élevé. Afin de limiter cette incertitude qui porte sur les transactions en amont, la N.E.I propose de mettre en place un système de contrôle des fournisseurs qui porte aussi bien sur la qualité et la solvabilité de ces derniers que sur le respect des délais. Plusieurs facteurs qui nous poussent à nous interroger sur l'efficacité de cette mesure et rendre impossible son adoption afin de limiter l'incertitude des résultats des transactions. Ce système de contrôle est coûteux, et il paraît impossible de le mettre en place par le fournisseur lorsque le sous-traitant est localisé à l'étranger. Par ailleurs, pour dépasser ces limites et faire face au problème d'incertitude concernant les transactions, les entreprises sont incitées à adopter une stratégie d'intégration et à se lancer dans une réflexion sur la sous-traitance. La constitution et l'intégration dans des réseaux permettent de diminuer les coûts de surveillance.

Concernant les produits basiques de moindre qualité, l'incertitude est faible dans la mesure où ils ne demandent pas d'exigence en matière de qualité et de respect des délais, d'une part, puisque les prévisions d'achat sont connues longtemps à l'avance. D'autre part, le choix de ces produits se fait en utilisant le prix comme critère d'évaluation ce qui réduit l'incertitude. En effet, la conception et la production de ces articles nécessitent peu d'actifs spécifiques, ce qui limite la pertinence de contrôle de qualité. Les différents éléments mis en évidence quant aux relations entre l'incertitude et la nature des transactions étayent les propositions avancées dans le cadre théorique afin d'expliquer la diversité de la relation de coordination et plus particulièrement les apports de Salais et Storper dans la théorie des conventions. Selon cette approche théorique, les acteurs se situent dans un monde de production donné en tenant compte de la spécificité du produit, de son image, par rapport aux techniques spécifiques de production et à sa mise en marché. Selon le produit, la relation de coordination prend plusieurs formes et par conséquent, les modes relationnels. En introduisant l'incertitude liée aux transactions (NEI) dans l'analyse, nous pensons que le degré de l'intensité de cette incertitude est influencé par la qualité et la nature de produit, ce qui détermine l'action mise en œuvre pour la réalisation de ces produits. Ces propos

nous permettent d'établir un parallèle avec les conceptions de Salais et Storper concernant les "mondes de production".

Figure 9 : Le degré d'incertitude dans les transactions de l'habillement



Source : Adapté à partir de l'analyse de Salais et Storper, de la NEI et de l'analyse du secteur d'habillement

En cas de délocalisation lointaine, les problèmes de la qualité et la solvabilité des fournisseurs se posent au niveau de ces produits basiques, ce qui augmente les coûts liés au contrôle. De ce fait, le réseau apparaît comme une solution alternative au marché qui permet de diminuer les coûts de contrôle.

Toutefois, les changements qu'a connus la filière textile-habillement ont entraîné des bouleversements importants tant de la structure de la distribution que de l'organisation de la filière. En effet, le développement des marques propres des distributeurs et l'introduction

du principe d'actualisation, qui consiste à proposer de nouveaux produits en permanence et de proposer de bons articles au bon moment, ont incité les fabricants à réagir rapidement à l'évolution du marché tout en mettant en place une organisation en circuit court et en développant une production en juste-à-temps. Le producteur doit définir plus tôt la quantité à produire et ajuster la production à la demande grâce à une bonne connaissance des tendances du marché et de l'évolution des ventes qui permet de mieux cibler les consommateurs et d'améliorer les prévisions de ventes. Dans cette perspective, se pose le problème d'asymétrie d'information entre le producteur et le distributeur. Ce dernier dispose de plusieurs moyens capables d'améliorer les connaissances de ventes et de remonter l'information dans les délais rapides grâce aux nouvelles technologies de l'information. Par contre, le fabricant a rarement accès à ces moyens. De même la rénovation du commerce de détail augmente les ventes des fabricants par de petits détaillants indépendants qui ne sont pas reliés par informatique aux fabricants ou qui refusent de communiquer leurs résultats. Cette asymétrie d'information, dont bénéficie le distributeur par rapport au producteur, peut constituer une volonté de réduire les coûts de transaction entre les acteurs de la filière et un facteur qui incite à l'intégration entre les différentes activités à savoir la création, la fabrication et la distribution afin de faciliter une remontée de l'information à partir des points de vente et suivre rapidement l'évolution de la demande.

Conclusion du chapitre III

Au sein de la filière textile-habillement, l'organisation de la production et la distribution selon la logique du circuit court et l'organisation juste-à-temps complexifie la nature des relations entre les acteurs de la filière. En effet, dans cette dimension relationnelle, les acteurs sont confrontés à un problème de coûts de transaction qui s'explique par la fréquence des transactions, l'incertitude, la spécificité des actifs et l'asymétrie d'information. La constitution de réseaux au sein de ce secteur répond partiellement à la logique de réduction des coûts avancée par la NEI. Toutefois, ces coûts ne répondent pas uniquement à l'incertitude, la spécificité des actifs et la fréquence des transactions. D'autres éléments apparaissent importants comme le mode relationnel (confiance, contrat). Ces formes de contrôle jouent un rôle déterminant dans la gestion des risques relationnels dans la mesure où elles contraignent les comportements opportunistes et permettent de diminuer les coûts liés au contrôle (mode informel)

En raison de l'importance des dimensions informelles, à savoir la confiance, l'apprentissage relationnel, la réputation, les compétences technologiques et informationnelles... la N.E.I s'avère insuffisante pour expliquer la nature des réseaux, notamment au niveau de son contenu informationnel et organisationnel qui relève plutôt d'une logique coopérative et non d'un comportement opportuniste des agents. L'introduction des dimensions informelles (confiance, réputation, liens interpersonnels) la dimension conventionnelle et la dimension d'adaptation et d'apprentissage dans l'analyse à travers la dimension résiliaire permet d'expliquer cette diversité de la relation de coordination

Cependant, la montée de la concurrence internationale, l'élargissement géographique ont exigé un développement des savoir-faire technologiques, l'émergence des routines du circuit court qui nécessitent le développement des connaissances et des compétences spécifiques grâce au processus d'apprentissage et une flexibilité organisationnelle à travers les interactions et les convergences des agents et plus particulièrement la formation des réseaux. L'approche évolutionniste, contrairement à la Nouvelle Economie Institutionnelle, a pris en considération d'autres éléments, pas seulement la spécificité des actifs ou les

coûts de transaction, dans la relation de coordination entre les agents économiques. La présence des routines, de langage commun, valeurs communes... dans le processus d'apprentissage, constitue également une source d'économie sur les coûts de transaction. En effet, la réussite de cet apprentissage dépend d'un comportement ouvert, de la communication et le partage de l'information entre les partenaires au travers des interactions sociales. Ainsi, les agents élaborent des règles, des valeurs et des pratiques socialement admises pour gérer leurs relations de solidarité et d'entraide, de contrôle et d'évaluation, ce qui réduit les comportements opportunistes et diminue les coûts de contrôle des partenaires en développant une relation de coordination de long terme basée sur la confiance.

L'analyse conventionnelle nous permet d'expliquer la diversité des formes de coordination à partir d'une confrontation entre la nature du produit et le processus de production. En introduisant l'incertitude liée aux transactions (NEI) dans l'analyse, nous pensons que le degré de l'intensité de l'incertitude relative aux transactions est influencé par la qualité et la nature de produit, ce qui détermine l'action mise en œuvre pour la réalisation de ces produits.

L'analyse sociologique, proposée dans le cadre théorique, permet de prendre en compte la dimension sociale et les interactions non marchandes entre les acteurs de la filière. L'introduction de la dimension informelle dans notre analyse nous permet de comprendre que les actions des acteurs résultent de leurs relations avec les autres. L'action collective est socialement située et ne peut donc pas être expliquée par des motifs individuels. Ainsi, cette action se trouve encadrée dans des réseaux de relations interpersonnelles qui soutiennent la cohésion communautaire et l'action collective. Le rapprochement entre l'analyse économique et la sociologie apparaît indispensable pour une meilleure compréhension de la nature de relation entre les agents et plus particulièrement la configuration résiliente.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

L'incertitude, la complexité ainsi que la rapidité des changements constituent les principales caractéristiques de l'environnement actuel des entreprises. Ces dernières doivent faire face aux enjeux de créativité, de flexibilité et d'innovation pour répondre rapidement aux changements.

Les nouvelles orientations organisationnelles et stratégiques impliquent l'adoption d'un comportement flexible et une évolution des formes organisationnelles qui se traduit par une importance accrue des relations industrielles. Les nouveaux principes de l'organisation se traduisent par le recours à la sous-traitance et une évolution des fonctions au sein des réseaux.

Au terme de cette première partie de notre thèse, nous pouvons dégager les principales perspectives théoriques pour expliquer le comportement des agents, et par conséquent, expliquer la diversité des formes de coordination dans la relation de sous-traitance.

On assiste aujourd'hui à une diversité de style vestimentaire, changements des modes de consommation, multiplication des collections et la montée de la concurrence internationale provenant des pays à faibles coûts salariaux. Ces nouvelles contraintes ont incité les entreprises à développer de nouvelles routines organisationnelles. L'introduction du circuit court, juste-à-temps et les technologies de l'information et de communication dans la production, a complexifié la relation entre le donneur d'ordre et le sous-traitant. Ces changements organisationnels nécessitent le développement de compétences spécifiques à travers le processus d'apprentissage et la formation des réseaux.

Les apports des différentes approches théoriques, analysés dans cette première partie, nous a permis d'expliquer le comportement des agents et de caractériser les interactions entre l'organisation de la production, la dynamique spatiale et relationnelle.

A la lumière de notre analyse théorique, les différentes dimensions dégagées de la littérature ont pris en considération les interactions marchandes et non marchandes dans la relation de coordination. Elles apparaissent complémentaires pour expliquer la rationalité

des acteurs et rendre compte de la diversité des comportements des agents de la filière textile-habillement.

En mobilisant les différentes contributions théoriques (la Nouvelle Economie Institutionnelle, l'économie des conventions, la Sociologie économique, l'approche évolutionniste), notre objectif était de préciser la diversité des comportements qui explique la pluralité de la relation de coordination entre les acteurs de la filière textile-habillement.

*Partie II : La coordination entre les agents économiques : le cas
de la sous-traitance dans le textile-habillement au Maroc*

INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Dans la première partie, la mobilisation des différentes contributions théoriques nous a permis de construire une grille de lecture qui rend compte des dynamiques organisationnelles et spatiales des entreprises en introduisant dans l'analyse différentes dimensions et formes d'application de la flexibilité. Notre objectif était de proposer une explication de la relation de coordination qui caractérise des formes sociales et structure l'organisation du système économique.

Dans cette deuxième partie, pour mettre en parallèle l'aspect théorique et empirique, nous allons tester la pertinence de la grille de lecture au travers de son application à l'analyse de la relation de sous-traitance dans le secteur filière textile-habillement marocain. Le choix de ce secteur s'explique à la fois par son importance dans l'économie marocaine (le premier pourvoyeur d'emplois, le premier exportateur et pourvoyeur de devises, le premier investisseur de l'économie et le premier créateur d'entreprises) et un terrain propice pour étudier et analyser la relation de sous-traitance. Il convient de souligner que peu d'études empiriques ont été effectuées dans le cadre de relation de partenariat franco-marocain.

Une exploration générale du secteur textile-habillement s'avère nécessaire avant de passer à l'étude exploratoire à travers l'analyse statistique des données quantitatives. Cette partie se décompose en deux chapitres.

Dans le chapitre IV, il s'agit d'analyser l'environnement socio-économique et organisationnel marocain, et de présenter les caractéristiques des entreprises marocaines (section I). L'objectif de la section II est de présenter une synthèse descriptive des informations collectées lors de la recherche quantitative. La méthodologie adoptée dans l'étude de cas est expliquée dans la deuxième section du chapitre VI.

L'objectif du chapitre V est de tester les hypothèses du modèle conceptuel à travers l'analyse statistique. Les différentes étapes utilisées pour le traitement des données sont expliquées dans la section 1 de ce chapitre. La deuxième section fera l'objet d'une présentation des perspectives empiriques et d'une discussion des résultats obtenus.

Chapitre IV : Le secteur textile-habillement marocain : diagnostic et présentation synthétique des résultats

Dans le chapitre précédent, Les perspectives de l'économie des conventions apportent un éclairage particulier sur la nature des relations entre les acteurs du secteur textile-habillement. Selon la nature et la qualité du produit, la relation de coordination prend des formes différentes, et par conséquent le mode relationnel. Les concepts théoriques de la NEI ont permis d'expliquer la relation de sous-traitance classique qui porte sur des actifs peu spécifiques. Cependant, lorsque les activités présentent une forte spécificité d'articles, nécessitent des investissements spécifiques et un savoir-faire technique et organisationnel, cette théorie s'avère insuffisante pour expliquer la relation entre les acteurs. L'analyse des différentes conceptions de la relation de la sous-traitance, à partir des contributions théoriques, et l'identification des caractéristiques de cette nouvelle relation entre le sous-traitant et le donneur d'ordre dans le secteur textile habillement, a été l'occasion de révéler la relation entre, d'un côté, les caractéristiques et les changements de l'environnement et d'un autre côté, l'adoption des nouvelles formes organisationnelles dans le textile-habillement à travers la recherche de flexibilité. Cette articulation a changé la forme de coordination entre les entreprises de la filière textile-habillement, d'une simple relation de sous-traitance à une relation de coordination plus intégrée, basée sur la conception du produit, un partage des compétences et la gestion commune des risques. Le sous-traitant s'engage dans un programme d'investissements spécifiques, investissements technologiques et de partage et d'amélioration des compétences, ce qui implique le partage des risques entre les partenaires. Cette démarche permet de diminuer les coûts de production, d'améliorer la qualité et de diminuer les délais de fabrication et surtout renforcer la relation de coordination.

Au sein de ces restructurations, les caractéristiques de l'environnement agissent de manière directe sur le mode de coordination entre le sous-traitant et le donneur d'ordre. Autrement dit, la menace de la concurrence, l'instabilité et la complexité de l'environnement influencent d'une manière directe le mode relationnel. En effet, les menaces

d'environnement incitent les donneurs d'ordre à développer des compétences spécifiques, et symétriquement le sous-traitant investit dans des moyens spécifiques de production, ce qui conduit à une certaine dépendance entre les parties. Cette relation entraîne un partage des risques, l'échange des compétences et le renforcement de la confiance entre les partenaires.

Dans ce chapitre, nous allons tester la pertinence de la grille d'analyse au travers de son application à l'analyse des interactions et logiques de coordination entre les sous-traitants marocains et les donneurs d'ordre français dans le secteur textile-habillement

Le choix du secteur textile-habillement marocain est volontaire. Les performances en termes de taux de croissance ont permis au secteur de se placer comme le premier pourvoyeur d'emplois, le premier exportateur et pourvoyeur de devises, le premier investisseur de l'économie et le premier créateur d'entreprises. Les exportations marocaines ont certes augmenté (entre 1998 et 2002) mais d'un pourcentage inférieur à celui d'autres pays. Cette performance moyenne s'explique notamment par le fait que le pays était mal préparé au passage à la cotraitance qui constitue l'axe majeur des nouvelles politiques des donneurs d'ordre européens sans oublier que le Maroc ne dispose pas d'industrie textile amont performante.

Dans une première section, nous allons faire un diagnostic global du secteur textile-habillement marocain, à travers, d'une part, l'analyse de l'environnement industriel international qui a profondément influencé l'environnement socio-économique et organisationnel marocain, et d'autre part, l'analyse de la structure organisationnelle et relationnelle des entreprises marocaines.

Dans une deuxième section, les données recueillies à partir d'une étude de cas effectuée auprès des entreprises sous-traitantes marocaines sont analysées et interprétées. La méthodologie suivie est hypothético-déductive basée d'une part sur une étude qualitative menée auprès de trois entreprises situés à Casablanca, ce qui a permis d'obtenir des opinions nombreuses, de choisir les variables du modèle conceptuel et d'effectuer des mesures à partir d'échelles d'attitude. D'autre part sur une étude quantitative menée auprès de 48 entreprises et basée sur un questionnaire administré via Internet. Afin d'analyser avec le plus de pertinence et de rigueur possibles les données recueillies, nous avons décidé

de procéder à une analyse de contenu thématique des différents items des variables de notre modèle conceptuel.

I : Diagnostic de la filière textile- habillement marocain

I-1 : L'environnement global

L'environnement industriel du Maroc est marqué ces dernières années par deux événements majeurs, qui ont modifié profondément l'environnement socio-économique et organisationnel qui a eu des conséquences significatives sur l'économie nationale. Il s'agit de la signature de l'accord de la zone de libre-échange avec l'Europe et la fin des quotas depuis le 1^{er} janvier 2005.

Dans le cadre du libre-échange, le Maroc a signé un accord avec l'Union Européenne pour intégrer cette zone en 2010. Cet accord prévoit un démantèlement tarifaire progressif de l'arsenal de protection sur l'ensemble des secteurs industriels. Le taux moyen pondéré de la protection tarifaire de l'Europe sur les produits marocains est estimé avant l'entrée en vigueur de l'accord de libre-échange à 1,41 % contre 33,7 % pour la protection du Maroc vis-à-vis de l'Europe (Achy & Milgram 2003). Cette ouverture des marchés en 2005 a constitué pour le Maroc un choc concurrentiel. Les experts de l'Institut Français de la Mode, à qui l'AMITH (Association Marocaine des Industriels du Textile et de l'Habillement) avait commandé un diagnostic étendu du secteur, avait titré sa présentation « Maroc : 3 ans pour rebondir ». Le Maroc devait se préparer à résister à la « déferlante chinoise » selon les termes d'André Beirnaert, vice-président de l'Institut Français de la Mode.

L'explosion du textile chinois sur les marchés internationaux (plus de 27 % des exportations mondiales en valeur) a perturbé le Maroc et surtout les entreprises qui n'avaient pour argument que le prix. Les donneurs d'ordre européens ont largement déplacé leurs commandes vers l'Asie. Cette pratique s'est traduite par une crise rude qui a touché aussi bien les exportations marocaines que l'emploi dans ce secteur. Entre Janvier et Décembre 2005, les exportations marocaines ont chuté de 10 % à 15 %, et 40 000 emplois ont été perdus.

Cette crise était pourtant annoncée en octobre 2003. L'AMITH avait déjà tiré la sonnette d'alarme. Le gouvernement marocain stimule les entreprises pour la mise à niveau à travers le programme de restructuration lancé en 2003 par Driss Jettou (ministre du commerce, de l'industrie et de l'artisanat à cette époque) pour le développement et l'accompagnement du secteur. Les entreprises ont pris conscience des enjeux et ont accéléré leur redéploiement vers la cotraitance et le produit fini.

Pour faire face à cette crise, les entreprises ont développé de nouvelles routines et compétences dans la recherche de flexibilité. C'est la restructuration et la réorganisation de la filière textile habillement vers une grande flexibilité dynamique à travers la mise en place du circuit court, qui exige une coordination des activités et impliquent une évolution des modes de coordination entre les acteurs. Plus largement, dans la recherche de flexibilité et de coordination, des configurations résiliantes se manifestent au sein de l'organisation de la production du textile et d'habillement.

Les industriels marocains ont acquis, à travers une longue expérience dans l'exportation, une parfaite connaissance des exigences commerciales et des normes techniques sur les marchés européens. La présence de l'AMITH dans les différents réseaux internationaux⁷⁵, les liens entre le Maroc et de nouveaux investisseurs, autant d'atouts qui permettent d'une part, à l'industrie TH marocaine de s'adapter aux nouvelles exigences du marché mondial, et d'autre part, favorisent et encouragent une recherche active de partenaires étrangers. Parmi les contraintes qui s'imposent à ce secteur, on peut citer :

- Une forte concurrence, avec une grande pénétration des produits asiatiques.
- Les pratiques sociales et environnementales exigées par les donneurs d'ordre.
- Le changement des pratiques d'approvisionnement des clients.

Pour faire face à ces contraintes, les entreprises marocaines ont adopté d'une part une stratégie marché qui se base sur la diversification des produits et les débouchés en réalisant des accords de libre-échange pour avoir accès aux marchés de l'EU. D'autre part, une stratégie de service, où les entreprises optimisent l'atout de proximité pour compresser les délais, assurer une offre globale, développer des plates-formes d'approvisionnement et

⁷⁵ Notamment le réseau Med Partenariat ou la Fédération Internationale des Industries textiles (ITMF)

d'export et développer des approches commerciales basées sur les réseaux d'entreprise. Et enfin, une stratégie industrielle qui permet une intégration ciblée en passant de la sous-traitance à la cotraitance.

Les donneurs d'ordre européens qui travaillent avec le Maroc s'approvisionnent dans cinq grandes zones : l'Union européenne (19 %), le Maghreb regroupant le Maroc et le Tunisie avec respectivement (13 %) et (12 %), la Turquie (9 %), les pays de l'Est (14 %) et enfin l'Asie (33 %). Ainsi la zone proche (Europe, Maghreb, Turquie et pays de l'Est) représente environ 2/3 des approvisionnements des donneurs d'ordre européens, et le 1/3 est réalisé par l'Asie. Les pays du bassin méditerranéen (Maroc, Tunisie et Turquie) constituent la première zone d'approvisionnement chez les donneurs d'ordre, ils fournissent 34% des approvisionnements.

Les experts de IFM (Institut Français de la Mode) ont estimé qu'avec la libéralisation des échanges (abolition des quotas et entrée de la Chine dans l'OMC), la production marocaine va chuter de 18 % et une diminution des exportations du Maroc vers l'Europe de 30 %. Pour faire face à la déferlante chinoise sur le marché textile européen, l'industrie marocaine doit être proactive, pour devenir une industrie de service.

I-2 : Structure du secteur textile-habillement

L'industrie textile-habillement constitue un des piliers de l'économie marocaine, et une activité à forte potentialité de développement. Elle occupe une place stratégique dans le secteur industriel marocain, dans la mesure où elle est le premier pourvoyeur d'emplois, et contribue efficacement à l'équilibre socio-économique du pays. Près de 1 618 entreprises opèrent dans le secteur du textile-habillement. Elles emploient 49 % des effectifs industriels du Maroc ; soit 198 210 collaborateurs environ et produisent annuellement l'équivalent de 2,37 milliards d'euros dont près des 2/3 sont destinés aux marchés internationaux. La production du secteur est fortement orientée sur le marché extérieur. Cette tendance s'est constamment renforcée depuis le milieu des années 80. Le taux d'exportation du secteur qui n'était que de 36 % en 1985 a progressé à 54 % en 1990 puis à 65 % en 2000. Le secteur textile-habillement s'est développé grâce aux bas salaires qui ont rendu rentables la délocalisation et l'intensification de la sous-traitance des activités de confection des pays européens sur le Maroc. Toutefois, cette tendance est en train d'être

renversée sous les effets de l'ouverture commerciale du Maroc qui se traduit par un démantèlement tarifaire progressif. Les avantages compétitifs du Maroc sont également touchés par la progression des exportations de pays à faibles coûts de main-d'œuvre (Pays d'Asie, d'Europe Centrale et Orientale, et du bassin méditerranéen).

Tableau 3: Chiffres clés du secteur

Nombre d'unités de production	Effectif	Chiffre d'affaires	Exportations	Investissement
1 618	198 210	2,28 milliards d'Euro	2,79 milliards d'Euro	0,18 milliards d'Euro

Source : L'AMITH

Pendant les six dernières années, le secteur a connu un essor considérable : l'investissement a augmenté de 200 %, les exportations ont crû de 43 %. Le nombre d'emplois, quant à lui, a augmenté de 25 %. Cette croissance met en évidence le bien fondé de la stratégie adoptée par le secteur pour relever les défis de demain.

Selon la Direction de la Statistique (2006), le secteur industriel a réalisé au titre de l'année 2006 près de 25 milliards de dirhams de valeur ajoutée correspondant à une part de 22 % du PIB, la contribution de la filière textile-habillement à l'économie nationale est de 4 % du PIB. En 2007 ce chiffre a augmenté pour atteindre 30 milliards de dirhams. Des progrès réels ont été enregistrés par beaucoup d'entreprises marocaines en termes de réactivité et de flexibilité afin de faire face à l'évolution rapide de la distribution et de la consommation européennes, qui nécessitent une adaptation rapide du système productif.

I-2-a : Répartition de l'activité du Textile-Habillement par filières

Le secteur textile-habillement est réparti en quatre filières : chaîne et trame, maille, jeans et sportswear et textile de maison.

Tableau 4 : Les quatre filières de l'activité du secteur textile-habillement

	Maille	Chaîne et trame	Jeans et sportswear	Textiles maison
Nb d'unités	27 %	32 %	32 %	9 %
Effectifs	22 %	41 %	31 %	6 %
Production	27 %	36 %	29 %	8 %
Export	24 %	38 %	32 %	6 %
Investissement	29 %	12 %	51 %	8 %

Sources : L'enquête du Ministère du Commerce et de l'Industrie (2005)

- ✓ La maille (tee-shirt et polos) qui est une bonne spécialité marocaine, est en danger car elle souffre d'une production très basique. Des changements rapides sont nécessaires afin de faire évoluer la production vers des produits à plus forte valeur ajoutée. La filature cotonnière est un métier très concurrencé par l'Asie. Les fils utilisés devront passer d'un coton trop basique à des matières plus élaborées.
- ✓ Chaîne et trame souffrent d'un manque de tissus locaux. L'AMITH a estimé la production de tissu vestimentaire à un maximum de 15 millions de mètres, alors que les besoins découlant de la production des vêtements atteignent 300 millions de mètres. Dans un rapport réalisé par les experts de l'Institut Français de la Mode, le Maroc doit investir dans le tissu et l'ennoblissement pour monter en gamme. Il doit s'inscrire dans une production sélective locale, afin de se spécialiser en tissus créatifs qui répondent largement à la demande mondiale.
- ✓ En ce qui concerne le Jean, les donneurs d'ordre internationaux le considèrent comme spécialité marocaine, ses outils révèlent de la filature, du tissage, de l'ennoblissement et de la confection. C'est une locomotive pour tout le secteur. Le concurrent du Maroc est la Turquie car elle dispose d'une offre large qui attire les donneurs d'ordre. Selon le rapport de l'IFM, les

exportations turques de pantalons jeans à destination de l'Europe ont augmenté de 11 millions de pièces en 2002 alors que le Maroc régressait de 1,5 millions. Reste que l'image du jean marocain est plus large que son volume et qu'il est la locomotive du segment le plus porteur du marché des vêtements.

- ✓ Enfin, le textile de maison qui est aussi un vecteur potentiel identitaire fort pour le Maroc très clairement relié au « salon marocain » et à l'artisanat. Les experts de l'IFM recommandent la recherche de la valeur ajoutée dans la création d'une marque « Maroc » qui serait sans doute un avantage dans la conquête des marchés mondiaux.

1-2-b : Répartition de l'activité du Textile-Habillement par région

Dans le secteur textile-habillement marocain, 81 % des entreprises sont concentrées dans les régions du grand Casablanca, Tanger-Tétouan et Rabat-Salé. Le marché du travail est formé de cinq grands bassins d'emploi : Casablanca, Tanger, Fès-Meknès, Rabat-Salé et Marrakech. Ces bassins se différencient suivant l'importance relative des segments formels et informels. Le marché de Casablanca est le premier, sur les deux segments. Fès est deuxième concernant l'importance du segment informel et artisanal. Tanger est le deuxième dans le segment formel. Rabat-Salé vient en deuxième position si on considère en même temps l'importance des deux segments formels et informels. Rabat et Tanger se démarquent par la prépondérance des grandes unités dans l'emploi formel.

Tableau 5 : Les grandes zones de concentration de l'activité du secteur

Les zones d'activité	Grand Casablanca	Tanger – Tétouan	Rabat– Salé	Fès–Taza & Meknès	Marrakech	Autres
Les unités	59 %	16 %	6 %	13 %	3 %	3 %
Effectif	53 %	17 %	12 %	12 %	3 %	3 %
Production	54 %	11 %	10 %	11 %	2 %	12 %
Export	50 %	12 %	13 %	12 %	2 %	11 %
Investissements	30 %	15 %	12 %	12 %	3 %	28 %

Source : L'enquête du Ministère du Commerce et de l'Industrie (2005)

Selon l'Association Marocaine des Industriels du Textile et de l'Habillement (AMITH), l'industrie marocaine du textile-habillement a enregistré durant l'année 2002 une contraction de l'activité productive, une baisse du niveau de ses emplois et une reprise modérée au niveau des exportations. La baisse de niveau de l'activité a entraîné un recul des emplois nets de près de 3 000 postes de travail, soit 1,6 % de moins qu'en 2000, ramenant l'effectif du secteur à près de 190 000 personnes en 2001.

I-2-c : La production et valeur ajoutée

La valeur de la production des industries textiles et de l'habillement atteint environ 21 milliards de dirhams en 2000, soit près de 14 % de la valeur de la production totale des industries de transformation et comprend 10,4 milliards de dirhams pour la branche textile-bonneterie et 10,3 milliards de dirhams pour celle de l'habillement. La valeur ajoutée générée par les industries textile-habillement s'est élevée à plus de 8 milliards de dirhams en 2000.

Tableau 6 : Répartition de la production et la valeur ajoutée par branche d'activité (en milliards de dirhams)

Année	1991		2000	
	Production	Valeur ajoutée	Production	Valeur ajoutée
Textile et bonneterie	11,9	4,2	10,4	3,8
Confection	10,7	4,5	10,3	4,5
Total	22,6	8,7	20,7	8,3

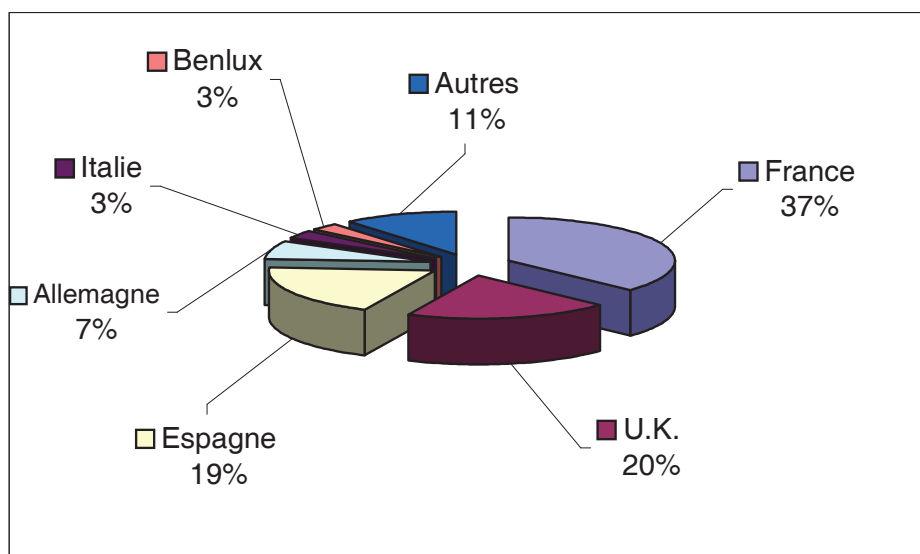
Source : L'enquête du Ministère du Commerce et de l'Industrie (2005)

Au terme de l'année 2001, la variation de l'indice de production s'est établie, selon la Direction de la Statistique, à (-2,6 %) par rapport à l'année 2000. Ce repli est le troisième depuis 1998. L'industrie textile bonneterie s'est stabilisée à son niveau de l'année 2000 au moment où l'industrie de la confection chaîne et trame a enregistré une baisse de 5,4 %.

I-2-d : Les exportations

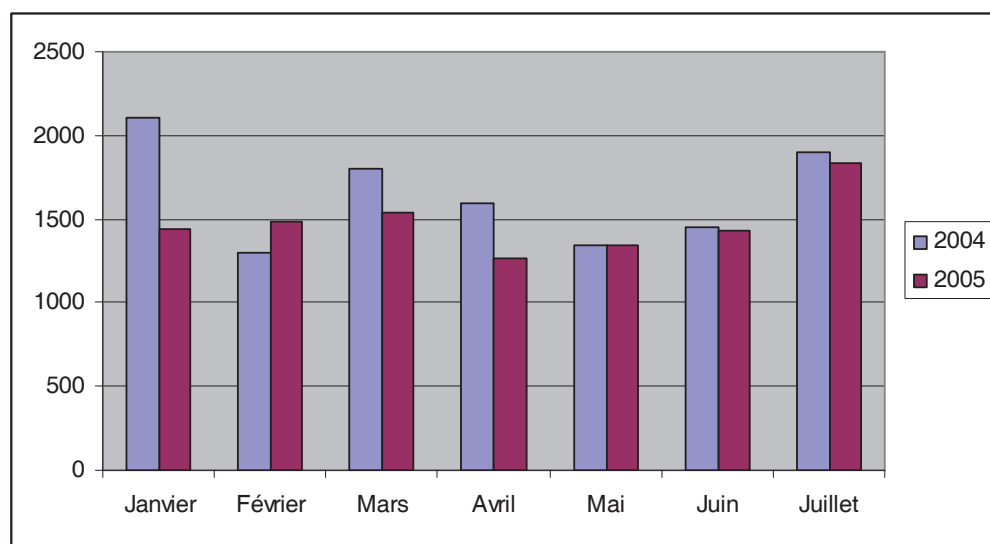
L'analyse du mois de juillet 2005 par rapport au mois de juillet 2004 montre que les exportations de l'habillement ont connu une baisse de 11,5 % : Pour la filière confection la baisse est de 10,2 % et celle de la filière maille est de 18 %. Près de 90 % de la production globale de la filière textile-habillement est exportée vers l'UE. France (37 %), U.K (20 %), Espagne (19 %), Allemagne (7 %).

Graphe 1 : La répartition des exportations selon les pays



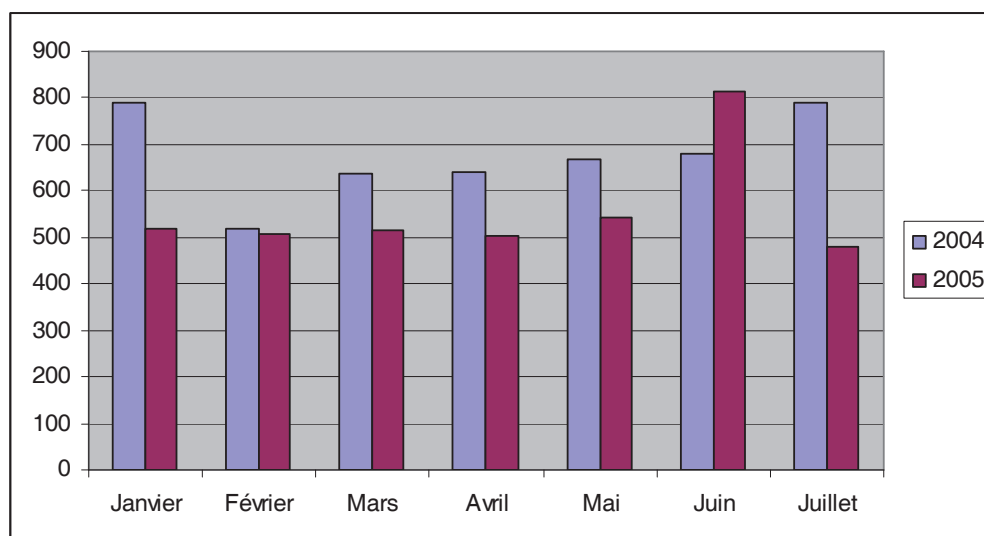
Source : D'après les données des enquêtes annuelles du MCI (2004-2005)

Graphe 2 : L'évolution des exportations (2004/2005) filière confection par mois (en milliers de DH)



Source : Office des changes (2006)

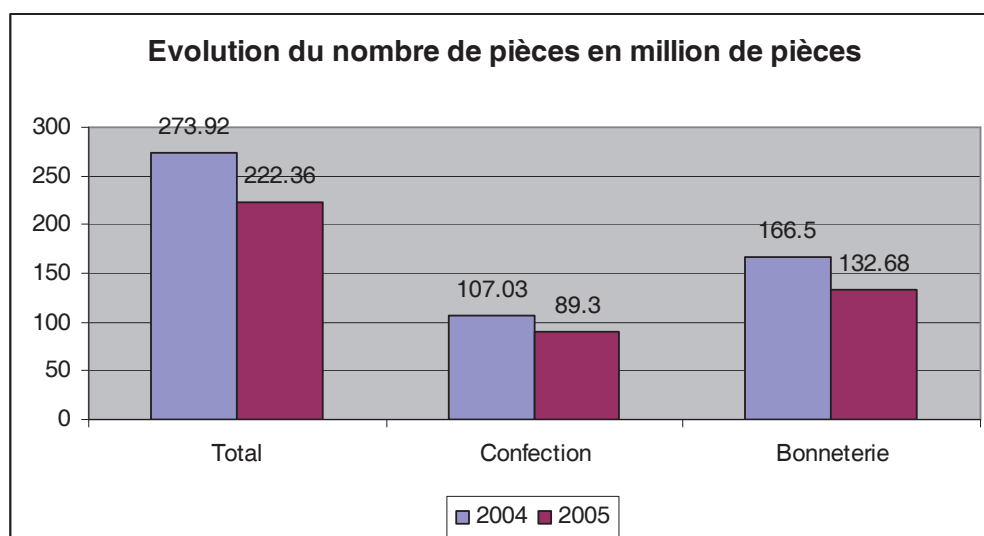
Graphe 3 : L'évolution des exportations (2004/2005) filières maille par mois (en milliers de DH)



Source : Office des changes (2006).

Malgré la tendance baissière qu'a connue le secteur de l'habillement depuis le début de l'année 2005 par rapport à l'année 2004, les 2 graphiques ci-dessus nous montrent une certaine stabilisation de cette baisse pour la confection et la maille sauf pour le mois de juillet. En effet, la maille a réalisé 479 millions de DH pour le mois de juillet 2005 alors qu'elle faisait 813 millions pour le mois de juin 2005.

Graphe 4 : L'analyse des exportations en nombre de pièces



Source : L'office des Changes (2006)

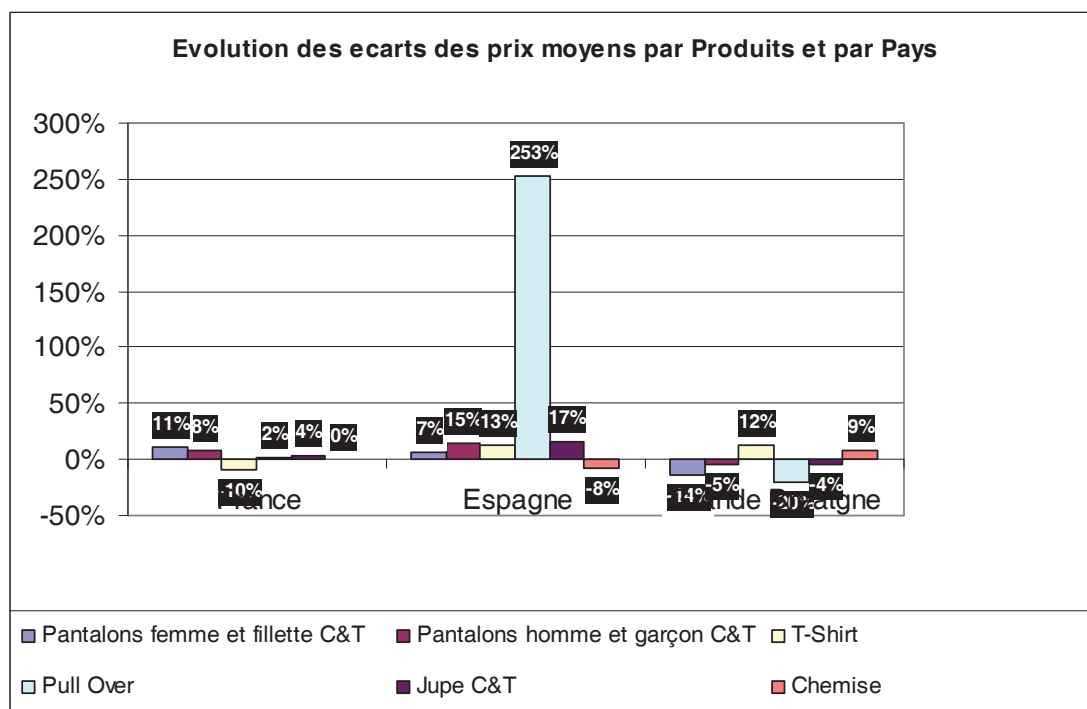
Les exportations de l'habillement ont baissé de 19 % en nombre de pièces et de 11,5 % en valeur par rapport à l'année 2004. Le nombre de pièces des marchés habituels a subi une diminution. Pour l'Espagne la baisse a été de 5 points pour atteindre 23 % en juillet 2005 par rapport au mois de juillet de l'année 2004. Pour la Grande-Bretagne, le nombre de pièces a connu une stabilité et représente 16 %. Pour la France, le nombre de pièces a connu une légère hausse d'un point et représente 36 % pour le mois de juillet 2005 par rapport à l'année 2004. En revanche, pour l'Allemagne, le nombre de pièces a connu une hausse de 5 points pour atteindre 18 % en juillet 2005 par rapport à l'année 2004.

I-2-e : L'influence des prix à l'exportation sur l'avantage compétitif des entreprises marocaines

L'intensification de la concurrence internationale se matérialise par la baisse des prix sur les marchés mondiaux ce qui remet en cause la compétitivité des entreprises marocaines et leurs capacités à faire face à cette concurrence et à maintenir leur part de marché. Dans ce contexte, et pour faire face à ces contraintes, peut-on toujours considérer la baisse des salaires comme un avantage compétitif des entreprises marocaines ?

L'examen de l'évolution des prix des produits marocains exporté vers les marchés internationaux montre que le Maroc perd des parts de marché sur certains et en gagne sur d'autres. Les entreprises marocaines sont concurrencées par des pays qui ont des salaires moyens plus faibles que les leurs (pays asiatiques).

Graphe 5 : L'évolution des écarts des prix moyens des produits remarquables



Source : Office des Changes (2005)

La majorité des produits exportés ont connu une baisse de leur prix moyen par rapport à l'année 2004 : Pantalons femme et fillette Bonneterie -11 %, Pantalons homme et garçon Bonneterie -5 %, T-shirt -10 %. Mais certains produits remarquables ont connu une augmentation de leur prix moyen par rapport à l'année 2004 : l'évolution des écarts des prix de pantalons femme et fillette C&T est de 6 %. Cette hausse s'explique par l'augmentation du prix moyen de ces produits au niveau du marché français (11 %) et du marché espagnol (7 %).

L'évolution des écarts des prix des pantalons homme et garçon C&T est de 8 %. Cette augmentation s'explique aussi par la hausse du prix moyen de ces produits en France (8 %) et en Espagne (15 %). L'écart des prix de Pull Over est de 39 %. Cette évolution positive du prix moyen s'explique par une hausse du prix moyen sur le marché français (2 %) et surtout pour le marché espagnol (253 %). Jupe C & T de 8 %. Cette évolution positive du prix moyen s'explique par une hausse du prix moyen sur le marché français (4 %) et sur le marché espagnol (17 %). Le seul produit qui a connu une stabilisation du prix moyen est la chemise.

Le marché français est approvisionné par les pays méditerranéens et asiatiques. La Chine occupe la première position avec 9,8 %, le Maroc et la Turquie viennent ensuite avec 8 % chacun, puis la Tunisie et l'Inde avec 4 % et enfin la Roumanie, la Thaïlande et l'Indonésie. Les exportations en provenance du Maroc régressent alors que celles provenant de Chine, de Roumanie, de Turquie, d'Inde et de la Tunisie progressent fortement (Belghazi, 2005, p.45). On conclut donc que le bas salaire ne constitue plus le facteur déterminant de l'avantage compétitif des entreprises exportatrices marocaines. En effet, la montée de nouveaux concurrents avec des salaires plus bas que ceux du Maroc et l'évaluation du Dirham, se sont traduites par une baisse des prix sur les marchés mondiaux. Cette baisse des prix se répercute sur les coûts de production et affecte surtout les activités de sous-traitance du secteur formel qui utilisent des équipements et des matériaux de base de plus grande valeur. Les entreprises doivent produire avec des coûts inférieurs aux prix des marchés mondiaux, soit par une amélioration de la productivité, soit par une baisse des charges unitaires, sinon elles seront obligées de quitter la production.

I-2-f : Structure de l'emploi

La contribution du secteur textile-habillement à l'emploi industriel total est passée de 29 % en 1986 à 39 % en 2000. Le secteur de la confection emploie près de 66 % de la main-d'œuvre du secteur textile-habillement, soit plus de 127 000 personnes. La branche textile et bonneterie emploie quant à elle plus de 65 000 femmes, soit plus de 71 % de ses effectifs. Dans le secteur textile-habillement, on distingue les emplois du secteur formel de ceux du secteur informel. Le premier représente plus de 70 % des emplois assurés par le secteur textile-habillement, les employés sont les travailleurs à domicile indépendants et des aides familiaux. Dans le secteur formel, la quasi-totalité des emplois sont salariés. Selon le Recensement (1982 et 1994) et l'Enquête Emploi (1999), les emplois ont augmenté entre 1982 et 1994 passant de 63 000 à 172 000 pour atteindre près de 196 000 en 1999. Cette augmentation est due à la croissance de l'activité exportatrice et l'accélération de la demande d'emplois des entreprises formelles ce qui a attiré plus de salariés. Cette tendance s'explique par la progression de l'effectif du salariat qui a triplé entre 1982 (63 199) et 1999 (195 582), alors que celui du secteur informel n'a augmenté que de 30 % (Selon Enquête d'Emploi, 1999). Il faut noter aussi l'évolution de l'emploi informel, après 1994, en faveur du travail à domicile (78 000 emplois à domicile

additionnels). En 1999, le poids des travailleurs à domicile représente 30 % de l'emploi de l'ensemble du secteur textile-habillement, 90 % des travailleurs se sont des femmes.

I-3 : Les caractéristiques des entreprises du secteur textile-habillement

Au Maroc, le secteur textile-habillement contient des unités de production de toutes les tailles et de tous les segments, formel et informel, exportateur et fournisseur du marché local. Les unités exportatrices coexistent avec les unités industrielles et artisanales et travaillent pour le marché intérieur. Ces derniers opèrent comme des sous-traitants des premiers. En effet, le secteur textile-habillement est constitué d'un certain nombre d'unités économiques, qui se différencient sur le plan technique, commercial et institutionnel. Elles s'adaptent au niveau productif, suivant les moyens financiers et humains dont elles disposent pour répondre à la demande et faire face à la concurrence. Ces unités sont en interaction. On note d'une part l'existence de rapports asymétriques de complémentarité et d'interdépendance lorsqu'elles échangent entre elles des biens et des services, et d'autre part, des rapports de domination et de concurrence lorsqu'elles offrent à la même clientèle des biens et des services comparables. Ce qui différencie cette coexistence entre les unités c'est la continuité de la commande reçue, la qualité des produits et le capital humain.

Selon la classification donnée par le Livre Blanc de l'Artisanat et des Métiers, on distingue les grandes entreprises dont l'effectif est supérieur à 200, les moyennes dont l'effectif est compris entre 100 et 200 et les petites où l'effectif est inférieur à 100. Belghazi (2005) a introduit deux distinctions supplémentaires : les très petites dont l'effectif est compris entre 5 et 9 et les micro-entreprises dont l'effectif est moins de 5. Les grandes entreprises produisent pour les donneurs d'ordre étrangers en tant que cotraitants ou en tant que sous-traitants (façonniers), tandis que les moyennes, les petites et les micro-entreprises produisent des articles d'artisanat et/ou des produits modernes standard de bas de gamme. Selon Salais et Storper (1993), ces unités relèvent de deux mondes de production : le monde de production artisanale et le monde de production industriel. Le premier regroupe des travailleurs à domicile et des travailleurs indépendants, et le deuxième regroupe un ensemble d'entreprises comprenant des grandes entreprises industrielles, des PME et des micro-entreprises.

La filière textile-habillement intègre toujours un sous secteur artisanal caractérisé par une production territoriale et un marché de consommation local. Le secteur artisanal a pendant longtemps été ignoré tant par la recherche que par les politiques. Dans le monde domestique et artisanal, la production des vêtements tend à perdre sa spécificité et à se standardiser et le produit traditionnel se modernise. Les entreprises utilisent de plus en plus des méthodes de productions modernes, des outils perfectionnés (machines à coudre) et de l'énergie électronique. Dans la production marchande, la relation entre le producteur et le client est une relation personnalisée et les articles sont fabriqués sur mesure. Une partie de la production, fabriquée par des travailleurs à domicile et des micro-entreprises, est destinée au marché local. Ces entreprises développent des relations marchandes avec le client, avec une production en série orientée vers le marché intérieur, ce qui les oblige à recruter des salariés en plus de la main-d'oeuvre familiale. Cette activité artisanale commence à se déplacer des unités à organisation familiale vers des unités à organisation capitaliste (Belghazi S, 2005).

Dans le monde industriel, on distingue entre les entreprises capitalistes et salariales. Ces entreprises sont celles qui élaborent une comptabilité conforme aux règles fiscales et s'affilient au système de sécurité sociale. Ce sont les seules à pouvoir travailler directement pour les clients étrangers et nombre d'entre elles travaillent surtout pour le marché intérieur (Belghazi, 2005). Elles fournissent des produits finis et des marchandises aux producteurs locaux. L'écoulement de ces produits dépend de deux critères : la qualité et le prix. Ce secteur industriel est caractérisé par la pression que subissent les entreprises entre exigence des donneurs d'ordre (en termes social et environnemental) et les prix.

I-3-a : Secteur formel et informel

Dans les entreprises relevant du monde industriel, on distingue entre deux secteurs, d'une part le secteur formel qui regroupe les entreprises qui tiennent une comptabilité formel auprès des autorités fiscales et qui sont affiliés à la CNSS et suivis par l'enquête du Ministère du Commerce et de l'Industrie, dans ce secteur la quasi-totalité des emplois sont salariés (plus de 99,5 % selon l'enquête MCI 2005) et il dégage 31,9 milliards Dh (Selon la Direction de la Statistique, 1998). Et d'autre part, le secteur informel, qui en raison de l'absence des données statistiques directes relatives à des références comptables et fiscales,

les contours sont tracés par défaut (Belghazi, 200). Ce secteur est constitué par des travailleurs à domicile et des aides familiaux, il a assuré (en 1998) une production effective de 9,7 milliards Dh et distribuait 5,2 milliards de valeur ajoutée sous forme de revenus de la production marchande (Belghazi S, 2005).

Le secteur informel représente plus de 70 % des emplois assurés par le secteur textile-habillement (Enquêtes MCI, 2004-2005). L'effectif des travailleurs à domicile est supérieur à celui des travailleurs industriels. L'importance du secteur informel n'est pas seulement quantitative. Il établit des relations d'échange avec le secteur formel et contribue de façon indirecte à l'alimentation des exportations et l'approvisionnement du marché local en fournissant des biens et des services au secteur formel (Belghazi S, 2005). La structure de l'emploi informel a évolué en faveur du travail à domicile. Selon la Direction de la Statistique, de 1994 à 1999 on enregistre 78 000 emplois à domicile additionnels, qui représentent 30,5 % de l'emploi de l'ensemble du secteur textile-habillement, et près de 79 % dans la fabrication d'articles textiles. En effet, le caractère féminin du salariat a été accentué entre 1982 et 1999 (52 % en 1982, 61,1 % en 1999), le travail à domicile reste spécifiquement féminin⁷⁶.

I-3-b : La segmentation des entreprises du secteur textile-habillement

Dans le secteur textile-habillement, les entreprises sont segmentées selon leur marché de destination principale. On distingue, d'une part, entre les entreprises exportatrices de grande taille et celles qui produisent pour le marché local, et d'autre part, entre les entreprises de sous-traitance et de cotraitance⁷⁷. Le segment qui reflète les régimes du marché à l'exportation de sous-traitance et de cotraitance est représenté par les façonniers exportateurs et les producteurs exportateurs, et dans le deuxième on distingue entre les façonniers, les producteurs. Selon Belghazi (2005), ce sont les entreprises sous-traitantes qui forment le segment le plus important du secteur de l'habillement au Maroc : presque les deux tiers de l'emploi industriel en 1998 (Ibid, p.27). La plupart du temps, le sous-traitant est une entreprise dont le capital est contrôlé intégralement par le donneur d'ordre local.

⁷⁶ Selon la Direction de la Statistique, 90% des travailleurs à domicile sont des femmes.

⁷⁷ Un sous-traitant est un façonnier qui transforme la matière première de son client. Un co-traitant est un propriétaire des matières premières qui s'entend avec son client sur les spécificités de produit avant de lancer la production.

Parfois, le sous-traitant est un ancien cadre de l'entreprise donneur d'ordre. Toutefois, la pression concurrentielle a favorisé une nouvelle répartition du marché intérieur et du marché à l'exportation. Le premier segment (les façonniers exportateurs et les producteurs exportateurs) se réoriente sur le marché local pour concurrencer les producteurs qui vendent pour le marché interne et qui en contrôlent 60 % en moyenne contre 29 % pour les producteurs exportateurs (Enquêtes annuelles du MCI 1992 à 1999). Ces derniers, qui dominent les exportations et assurent 83 % en moyenne, tendent à être concurrencés sur les exportations par des façonniers, dont la part dans les exportations passe de 7 % en 1992 à 24 % en 1999. Cette nouvelle orientation s'explique d'une part, par les difficultés rencontrées sur certains créneaux à l'exportation, ce qui conduit les producteurs exportateurs à orienter leurs ventes sur le marché local (Belghazi, 2005, p.48). Et d'autre part, cette tendance confirme la volonté de promouvoir des nouveaux produits sur le marché interne, et de conquérir une demande en produit de haut de gamme afin de les tester dans le marché local avant de les proposer sur les marchés étrangers.

Kalika M, Guilloux V et Laval F (2000), dans une étude empirique portée sur la GRH de l'entreprise marocaine sous-traitante, distinguent entre trois classes d'entreprises : la première classe est constituée d'entreprises sous-traitantes qui ont une gestion des ressources humaines intégrée et une forte relation de partenariat avec le client français. Elles développent des produits en commun et leur atout principal est la qualité-variété. La deuxième classe se caractérise par une faible intégration stratégique de GRH ce qui limite une relation de partenariat plus approfondie avec le donneur d'ordre français. Ces entreprises présentent des bonnes perspectives industrielles et commerciales, leur atout principal est la « qualité-conformité », elles sont auditées par leurs clients et sont classées selon leur capacité à livrer des produits conformes. La troisième classe des entreprises établit des relations commerciales simples avec leurs donneurs d'ordre qui les évaluent selon les coûts et les prix ce qui les met en concurrence. Ces entreprises se caractérisent par une faible intégration stratégique de la gestion des ressources humaines

I-3-c : la relation socio-économique dans le secteur artisanal

Les relations de travail (rapport de force entre employeurs-employés) dans le secteur sont marquées par une forte saisonnalité de la demande et selon les régions. Confrontées à ces

fluctuations saisonnières, durant l'année, les entreprises du secteur informel libèrent une partie de la main-d'œuvre lorsque leur carnet de commandes diminue. Par ailleurs, plus les entreprises sont grandes et ont des relations stabilisées avec leurs clients étrangers, moins la main-d'œuvre est instable. Dans ce secteur, ce sont les grandes entreprises exportatrices qui offrent la plus grande stabilité et les meilleurs salaires du marché.

La relation dans le monde artisanal est basée sur des contrats oraux incomplets et implicites. Selon Belghazi (2005), ce monde est structuré par trois relations fondamentales :

1- Une relation hiérarchique : le propriétaire, qui dispose des moyens de travail (le fond de trésorerie, local, outil, la matière première...), donne les directives aux salariés (qui sont dans la plupart des cas des membres de sa famille) pour fabriquer le produit (conception, production, vente, approvisionnement...).

2- Une relation d'apprentissage : Le maître artisan transfère son savoir aux apprentis qui seront capables de devenir, à leur tour, des artisans indépendants après avoir maîtrisé l'ensemble des tâches de production et de gestion.

3- Une relation de dépense de travail et de rémunération : *Le propriétaire de l'unité artisanale est rémunéré par le bénéfice. Les salariés sont rémunérés suivant un taux défini à l'avance. Les aides familiales sont, en principe, rémunérées par les compétences qu'ils acquièrent et qu'ils pourront valoriser dans un futur proche, une fois arrivés à la maturité sociale* (Belghazi, 2005, p.66). Toutefois, l'activité artisanale évolue vers la manufacture à partir du moment où l'artisan cherche à réaliser une plus-value sur ses employés. Ces derniers deviennent spécialisés et réalisent des tâches plus simples et plus segmentées

Le monde artisanal développe une relation personnalisée et maîtrisée avec sa clientèle et repose sur la maîtrise de métiers par les individus. Parmi les acteurs qui interviennent dans le règlement de cette activité, on cite : l'Amin, le Mouhtassib, le Maâlem choukara, le Maâlem, le Sanâ et l'apprenti.

- L'Amine : Une personne choisie, à vie, par les artisans de la branche d'activité, jusqu'à ce qu'elle soit remplacée par une autre ou qu'elle démissionne.

« Chaque branche a son propre ‘Amine’ ; il veille à l’application du « Orf »⁷⁸ et à régler les problèmes et les conflits entre les artisans, entre ces derniers et les particuliers. Il est choisi pour une bonne conduite sociale, une grande connaissance des secrets du métier, le bon maniement de l’écriture et la connaissance du Coran. C’est une personne digne de confiance qui veille à l’application des règles et normes régissant cette l’activité artisanale » (université Cady Ayyad, 1999, p.27).

- Le Mouhtassib : C’est une personne nommée par « Dahir »⁷⁹ afin de veiller au respect et à la stabilité du règlement intérieur du secteur artisanal dans la ville où il est nommé. La Hisba est une institution religieuse et une organisation corporative qui devient politique dans la mesure où parmi les fonctions du Mouhtassib, figurent la surveillance et la répression des fraudes en travaillant directement avec l’Amine.
- Maâlem choukara : C’est un bailleur de fonds qui fait louer le savoir-faire des artisans et qui n’a aucun lien avec le métier. Il n’est intéressé que par le profit et il laisse la gestion de l’entreprise au « Maâlem ».
- Le Maâlem : C’est le patron de l’entreprise qui gère l’atelier et donne les directives aux ouvriers afin de réaliser le produit.
- Le Sanâ : C’est un ouvrier artisan qui est le plus ancien dans l’unité de production, qui maîtrise le métier et qui est qualifié pour transmettre le savoir et les secrets du métier aux apprentis.
- Mataâlem : C’est un élève apprenti qui appartient à la famille du patron ou du Sanâ. La plupart de ces apprentis quittent l’école à un âge jeune pour apprendre le métier d’artisan. Le Mataâlem est formé directement par le Maâlem-Sanâ. (université Cady Ayyad, 2000)⁸⁰

A travers cette structure sociale, le monde artisanal est basé sur une institution socio-économique qui a créé des règles et des normes et qui veille sur leur application. L’absence

⁷⁸ C’est l’ensemble des coutumes et des traditions

⁷⁹ C’est un écrit qui émane du Palais Royal, pour organiser une fonction, un recrutement...donné par le roi.

⁸⁰ Université Cady Ayyad, Etude du secteur de l’artisanat à Marrakech, 2000.

de contrat écrit ne signifie pas l'abolition des engagements car la présence de l'Amine, qui représente le cadre juridique, garantit les droits de chacun dans la branche de l'activité. Ainsi, les relations personnelles sont situées dans un réseau social qui constitue une assurance sur le marché du travail. La relation au sein de cette structure sociale est basée sur la confiance. En effet, les actions des acteurs résultent de leurs relations avec les autres. L'action collective est socialement située et ne peut donc pas être expliquée par des motifs individuels. Ce qui nous conduit à faire le rapprochement avec le concept de l'embeddedness de Granovetter qui met en évidence le rôle des normes informelles et souligne l'importance des réseaux de relations personnelles pour structurer les échanges entre les agents économiques. GRANOVETTER (1985) estime que les relations personnelles et les structures sociales peuvent susciter la confiance et décourager l'opportunisme (certaines structures sociales comme le réseau génèrent la confiance).

I-4 : La relation entre les entreprises marocaines sous-traitantes et les donneurs d'ordre français.

La compréhension de la logique de fonctionnement des relations de coordination passe par l'analyse et la prise en compte des relations entre les donneurs d'ordre clients et leurs fournisseurs. Ces donneurs d'ordre travaillent eux-mêmes en réseau avec des sous-traitants locaux. En plus de réaliser des gains continus, le sous-traitant marocain doit être compétitif et doit investir sur le capital social, ce qui conduit à un détournement des commandes des entreprises structurées et formelles, qui ont des obligations de la mise à niveau sociale, vers des unités moins soucieuses d'investir dans le long terme dans leur capital humain. C'est dans le cadre de relations de sous-traitance et de coopération très diversifiées que se constituent les réseaux de production. Les grandes entreprises exportatrices absorbent les meilleures compétences, offrent la plus grande stabilité et les meilleurs salaires. Elles travaillent en groupe et établissent des relations avec un réseau de sous-traitants locaux. En effet, dans le cadre de la relation de sous-traitance, se développe une coopération très diversifiée et se constituent des réseaux de production entre les différents types d'entreprises. Selon Belghazi (2005), le sous-traitant est une entreprise dont le capital est contrôlé intégralement par le donneur d'ordre local, parfois c'est un ancien cadre de l'entreprise donneuse d'ordre. La qualité des relations au sein du réseau est le reflet des

relations de sous-traitance et de la nature de coopération avec le donneur d'ordre français. En effet, certaines entreprises préfèrent prendre en charge la totalité de la commande de leurs clients et refusent de confier une partie de ces commandes à des sous-traitants locaux. Elles cherchent à éviter les risques et les erreurs liés à la qualité et les délais qui constituent les critères essentiels de la fidélisation des clients. Toutefois, *le donneur d'ordre maintient un suivi continu des activités de production en exigeant l'installation des dispositifs de vidéo conférence qui permettent de suivre la réalisation de la production. D'autres interdisent de façon formelle, et par contrat, la cession en sous-traitance d'une partie de leur commande* (Belghazi, 2005, p.109).

Pour se maintenir, les entreprises marocaines, la plupart de grandes tailles, ont recouru à de nouveaux créneaux et à de nouvelles destinations. Depuis 1997, ces entreprises ont bénéficié d'un accès préférentiel sur le marché européen, de la maîtrise de l'organisation et de la gestion des ressources humaines qui sont devenues la condition essentielle pour la compétitivité de ces entreprises. L'objectif est d'améliorer le climat social et d'assurer aux travailleurs les meilleures conditions de travail, afin d'atteindre un seuil de rendement qui leur permette, d'une part, de compresser leur coût unitaire, d'autre part, d'assumer les conditions internes de réduction de ces coûts.

Belghazi (2005) distingue deux modèles de fonctionnement et de gestion des relations sociales au sein de la relation de sous-traitance : le modèle de sous-traitance stabilisée et le modèle de sous-traitance à relation distendue.

1-4-a : Le modèle de relation stabilisée

Ce modèle lie le sous-traitant et le donneur d'ordre par une participation à son capital, ce qui permet une plus grande productivité et des gains plus élevés à moyen et long terme. C'est un modèle de management bien organisé, qui se caractérise par un contrôle de toutes les activités de l'entreprise, la qualité de l'organisation et le respect des normes sociales. En effet, cette relation de fidélisation et continuité entre les deux parties conduit à l'obtention d'une meilleure qualité. Pour l'entreprise marocaine, la coopération avec un partenaire comme la France cesse d'être une simple opération commerciale pour se traduire en une relation de partenariat impliquant une coopération intense et durable entre les deux entreprises pour se transformer en un véritable processus d'absorption de nouveaux

savoirs. En effet, la relation transactionnelle entre les donneurs d'ordre français et les sous-traitants marocains s'est transformée en techniques relationnelles axées sur la réciprocité dans le long terme (Kalika M ; Guilloux V ; Laval F, 1998). La relation de partenariat avec le donneur d'ordre français constitue une source d'apprentissage organisationnel pour le sous-traitant marocain. Cette hypothèse est inspirée des travaux de plusieurs auteurs (Doz, 1996 ; Ingham, 1994 ; Guilhon, 1996). Selon ces auteurs, les relations contractuelles basées sur des « savoirs codifiés » (Cahier des charges, une licence, un brevet...) favorisent l'émergence de la confiance et le développement des connaissances et « savoirs tacites » (modes d'organisation et de gestion, savoir-faire...). Cependant, si pour l'entreprise marocaine, la relation de partenariat avec le donneur d'ordre français favorise des changements et des apprentissages organisationnels, il faut qu'elle dispose des moyens organisationnels d'un tel échange (Ring et Van de Ven, 1994).

Les négociations entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants sont marquées par des rapports de force, mais il se construit des relations sociales et des routines au cours des interactions qui permettent de faire émerger une relative stabilité et des configurations résilientes. Cela signifie qu'avec le temps, les relations deviennent plus fidèles et plus axées sur la confiance. On parle moins de sous-traitance de capacité et plus de sous-traitance de spécialité, 30 % des entreprises sous-traitantes marocaines fabriquent des produits standards et environ 52 % des produits plus personnalisés (Kalika et al, 1998, p.17).

Pour satisfaire le client français, les entreprises marocaines investissent dans le module Qualité Norme. En effet, être certifié devient un prérequis pour obtenir un marché. 28 % des entreprises travaillent avec l'AQF (Assurance Qualité Fournisseur), elles s'engagent à respecter des spécifications techniques, industrielles mais aussi certaines techniques de management. Les homologations envisagées par l'entreprise marocaine sont surtout les normes ISO 9000 et l'homologation clients. La présence d'une telle structure peut résulter d'une capacité d'affronter les défis d'un environnement plus instable et plus complexe. Cette structure jouerait un rôle de réducteur d'incertitude et peut s'expliquer par le fait que l'entreprise sous-traitante est dans une relation forte de partenariat avec son donneur d'ordre. Selon Kalika, cette structuration via les normes type ISO, la certification, conduirait à une confiance ex-ante, permettrait de satisfaire les clients français, et réduirait

le risque réel de perte de clientèle. Ce raisonnement peut être rapproché de la théorie des conventions.

I-4-b : La relation de sous-traitance distendue

Dans ce modèle, la relation entre le sous-traitant marocain et le donneur d'ordre est basée sur des contrats de courte durée ; les séries sont courtes et la diversité des produits est très grande. Cependant, le comportement et la pression exercée par les donneurs d'ordre peuvent influencer le management des normes sociales des entreprises marocaines. Le directeur commercial d'un façonnier à Casablanca a déclaré que parfois le donneur d'ordre est exigeant au niveau des prix, il fixe un prix à prendre ou à laisser, et malgré les apparences, il est peu soucieux du respect des normes sociales. Il répartit sa commande sur plusieurs fabricants locaux. Ces donneurs d'ordre sont surtout intéressés par les marges ; ils ne cherchent à savoir ni par qui le produit est fabriqué ni comment. Belghazi (2005) explique l'attitude de ce client par son attitude agressive sur le marché français. « *Il fixe d'abord le prix de vente de l'article au niveau détaillant et détermine tous les coûts nécessaires pour la conception, les matières premières, le transport et la distribution du produit final, en laissant de côté la confection. Le coût de confection est un résidu* » (Ibid, p.112). En effet, ce donneur d'ordre met en concurrence plusieurs façonniers, et s'il refuse de négocier le prix, c'est parce qu'il est sûr de trouver toujours quelqu'un qui acceptera de fabriquer le produit au prix imposé. Ce qui implique en retour la nécessité de mettre en œuvre des stratégies adaptées à cette nouvelle configuration. En effet, pour faire face à cette baisse des prix, les entreprises recourent à la sous-traitance locale en cédant une partie de la commande aux ateliers qui travaillent pour le marché local. Toutefois, au Maroc, on note la concentration d'une structure basée sur des réseaux tacites locaux et sur la sous-traitance pyramidale non formelle. Ces petites structures peuvent être aidées localement par les grandes structures. Cette tendance est confirmée par l'inscription du secteur industriel dans des relations de sous-traitance qui le relie au segment informel du secteur. En effet, les entreprises sous-traitantes travaillent avec des ateliers qui fonctionnent en réseau. C'est ce que Belghazi appelle la sous-traitance deuxième niveau. Eux-mêmes cèdent des commandes ou une partie de commande à des ateliers plus petits. Cependant, la sous-traitance deuxième niveau pose des problèmes de qualité, de méthodes d'organisation et de travail induits par l'absence de moyens de contrôle. En effet, certaines entreprises ont

perdu des clients étrangers et des parts de marché à cause de cette tendance à confier une partie de la commande à la sous-traitance deuxième niveau. Par conséquent, certains sous-traitants locaux et façonniers avant de céder la commande à ces unités, contrôlent d'abord la qualité des équipements, les méthodes de travail et la performance des personnels, et même parfois organisent des actions de formation et de soutien visant le développement de leur savoir-faire et leur créativité.

II : Etude quantitative :

Echantillonnage, collecte de données

et analyse des résultats

Le choix de l'étude de cas dépend, selon certains auteurs, du positionnement épistémologique, d'autres proposent que c'est la problématique qui détermine largement le choix méthodologique. En effet, Royer et Zarlowski (1999) regroupent les deux critères en distinguant entre la méthode quantitative et une méthode qualitative. La démarche qualitative est associée à un paradigme constructiviste dans la mesure où l'étude de cas est plus subjective, et la méthode quantitative est liée à une démarche objective adaptée à un positionnement positiviste. Les données recueillies dans le cadre de l'étude de cas peuvent être qualitatives ou quantitatives, voire les deux.

Sur la base de notre problématique et de nos questions de recherche, l'étude de cas que nous menons est une combinaison de deux méthodes : d'une part, l'étude qualitative basée sur trois entretiens. Nous avons mené deux entretiens avant l'étude quantitative, ce qui nous a permis d'obtenir des opinions nombreuses, de choisir les variables du modèle conceptuel et d'effectuer des mesures des variables de l'étude quantitative, et par conséquent, construire notre questionnaire. Le troisième a été mené après l'étude quantitative, cela a avantageusement complété l'enquête quantitative, nous a aidés à avoir un certain nombre d'informations complémentaires faisant apparaître de nouveaux thèmes, de nouvelles questions permettant de mieux couvrir le champ de l'étude. D'autre part, l'étude quantitative et statistique qui repose sur la collecte et le traitement de données chiffrées en utilisant le logiciel SPSS⁸¹ 15.0.

⁸¹ SPSS est un logiciel utilisé pour l'analyse statistique. SPSS est le nom de la société qui le revend. La première version a été mise en vente en 1968. Il est utilisé par les chercheurs en économie, en sciences sociales, en gestion...Il se caractérise d'une part, par l'analyse statistique, la gestion de données, et d'autre part, par la documentation des données

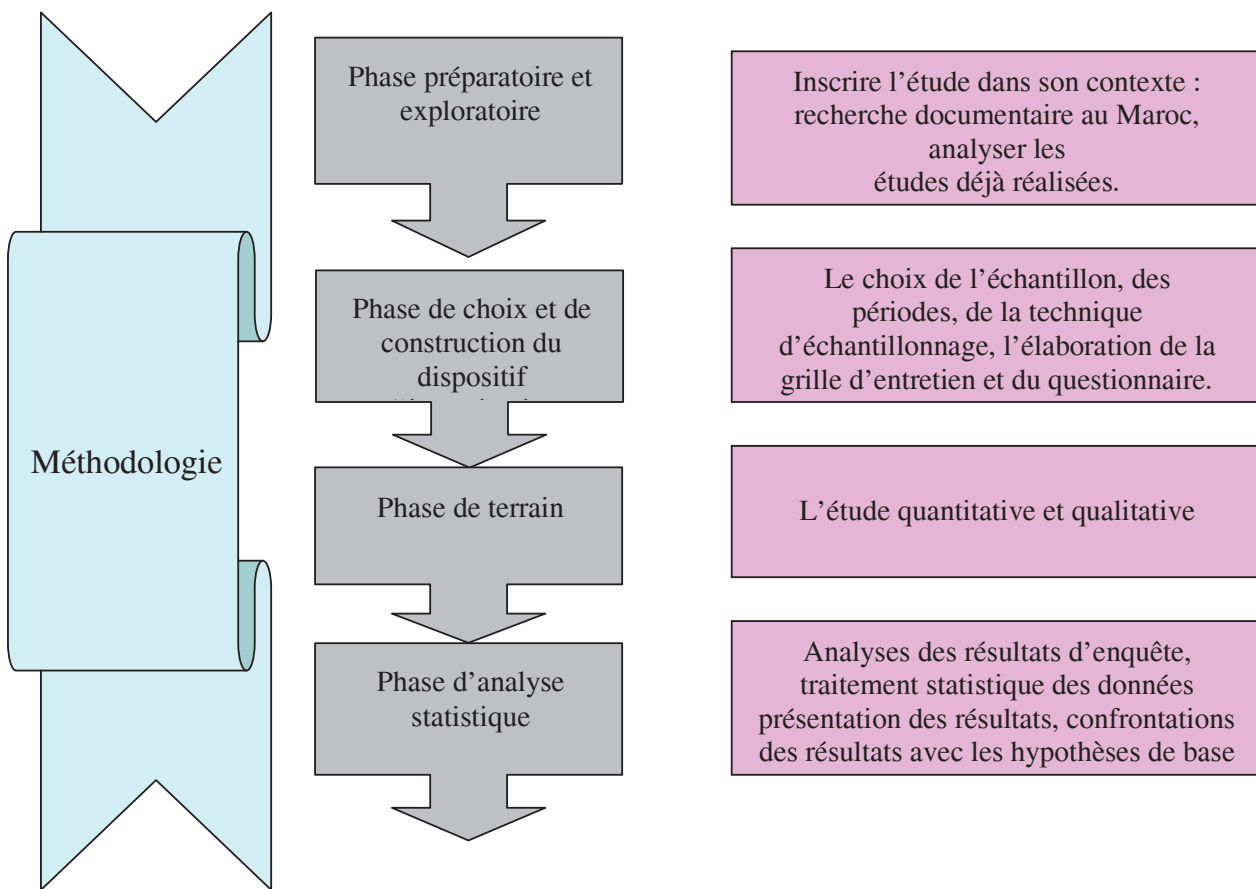
II-1 : Méthodologie de la recherche et constitution de l'échantillon de travail

II-1-a : Taille de l'entreprise

Une enquête a été effectuée auprès des entreprises sous-traitantes marocaines. L'échantillon est composé de 48 entreprises. La taille moyenne de l'échantillon est de 293 salariés. 46 % de ces entreprises comptent moins de 100 employés et 52 % en ont plus de 100. Dans les entreprises étudiées, la structure de l'effectif révèle l'asymétrie entre les entreprises qui résulte du différentiel de taille, et l'existence d'une structure basée sur des réseaux tacites locaux et sur la sous-traitance pyramidale non formelle, ce qui implique des différences organisationnelles et managériales concernant les relations de sous-traitance. En effet, l'enquête est limitée aux entreprises qui travaillent directement avec le client français et qui exercent comme activité la sous-traitance, la cotraitance ou les deux activités simultanément. La taille moyenne de l'échantillon est de 293 salariés. Afin de découper cette population en groupes homogènes, on a réparti les entreprises par taille d'effectif. On a distingué les petites entreprises (effectif < 50), les moyennes entreprises (50-100) et les grandes entreprises (>100). Les entreprises de l'échantillon sont réparties de la manière suivante : 19 % des entreprises ont une taille inférieure à 50 salariés, 27 % emploient entre 50 et 100 personnes et 54 % en ont plus de 100. La plupart sont spécialisées dans la fabrication des vêtements de confection hommes, femmes et enfants, en étoffe chaîne et trame, en étoffe de bonneterie et en Jeans. L'activité principale des entreprises de taille inférieure à 100 est la sous-traitance, alors que dans les grandes entreprises (taille > 100) 50 % d'entre elles pratiquent la sous-traitance et la cotraitance. On suppose, d'une part, que chaque segment d'entreprise a ses propres caractéristiques, et d'autre part, en fonction de la taille, la relation de coordination entre les deux partenaires est différente. La compréhension de la logique de fonctionnement des relations de coordination passe par l'analyse et la prise en compte des relations entre les sous-traitants marocains et le donneur d'ordre français.

II-1-b : La méthodologie

Figure 10 : La méthodologie de l'étude de terrain



La méthodologie suivie est hypothéico-déductive basée d'une part sur une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs auprès de trois entreprises situées à Casablanca, avec un directeur général, directeur commercial et un responsable de production, ce qui nous a permis d'éclaircir des points, des sujets mal connus ou mal présentés dans le cadre théorique, d'obtenir des opinions nombreuses et d'effectuer des

mesures, des concepts et des variables de notre modèle. D'autre part, on a mené une étude quantitative basée sur un questionnaire administré via Internet auprès des responsables des entreprises sous-traitantes. La constitution du questionnaire a été faite en septembre 2006. Afin de savoir si les questions posées sont claires et précises, et si les items présentent bien les variables, le questionnaire a été validé par un pré-test auprès de 10 entreprises et par une personne professionnelle. Après avoir modifié certaines questions et choisi d'autres items, l'administration du questionnaire était faite via Internet au mois de février 2007 à 170 entreprises sous-traitantes situées sur quatre zones géographiques : Casablanca (80 % de l'activité industrielle du Maroc), Rabat, Marrakech et Tanger. Pour contacter les entreprises, nous avons sollicité l'aide de l'Association Marocaine des Industriels du Textile et de l'Habillement (AMITH) qui nous a fourni une liste de toutes les entreprises marocaines qui ont comme activité principale la sous-traitance et/ou la cotraitance ou les deux.

A l'issue de cette enquête, 48 questionnaires exploitables ont été reçus entre septembre et novembre 2008, après plusieurs mails envoyés et des visites sur place afin de relancer et accélérer la procédure des réponses. On a constaté que le taux de réponse à l'enquête est corrélé positivement avec la taille de l'entreprise. En effet, la majorité des entreprises ayant répondu à l'enquête ont une taille supérieure à 50. Ces entreprises représentent 78 % de l'échantillon.

La combinaison des deux méthodes (quantitative et qualitative) nous a permis, dans un premier temps d'explorer notre sujet de recherche (à partir d'un échantillon de trois entreprises), d'isoler certains jugements et opinions, et éventuellement construire le questionnaire et valider notre échelle de mesure. Dans le choix des items, nous avons tenu à ce qu'ils répondent à un double critère : l'existence prouvée de toutes les caractéristiques rendues nécessaires par le cadre théorique et l'absence de caractéristiques parasites susceptibles de baisser les résultats.

Dans la constitution de notre questionnaire, on a utilisé une échelle de Likert de 7 points. Les items de cette échelle sont des énoncés qui fournissent une information sur les attitudes, les opinions et servent à mesurer les variables de notre modèle de recherche, ce qui nous a permis d'identifier des comportements et d'en suivre l'évolution. Nous nous

sommes intéressés à la littérature et les recherches empiriques afin d'identifier toutes les échelles qui ont été construites. Une analyse comparative de ces échelles nous a permis de reprendre certaines d'entre elles et d'en modifier d'autres. De ce fait, nous avons jonglé entre les objectifs de simplicité et de clarté pour les personnes interrogées et ceux de rigueur et de précision pour respecter les définitions des variables.

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à un traitement statistique des données en utilisant SPSS, ce qui nous a permis de tester nos hypothèses de recherche.

II-2 : Présentation synthétique des résultats de l'enquête

Dans cette section, nous allons présenter les résultats d'enquête relatifs à la forme de coordination entre les sous-traitants marocains et les donneurs d'ordre français. L'analyse du contenu des réponses constitue la première étape du traitement des données et va nous permettre de décrire et expliquer la situation au sein des entreprises. Dans la perspective de la problématique annoncée, on se propose de faire un panorama des implications managériales concernant la relation de sous-traitance avec le donneur d'ordre français, à travers l'analyse des différentes perceptions des pratiques organisationnelles et relationnelles des entreprises sous-traitantes marocaines et enfin traiter statistiquement les réponses.

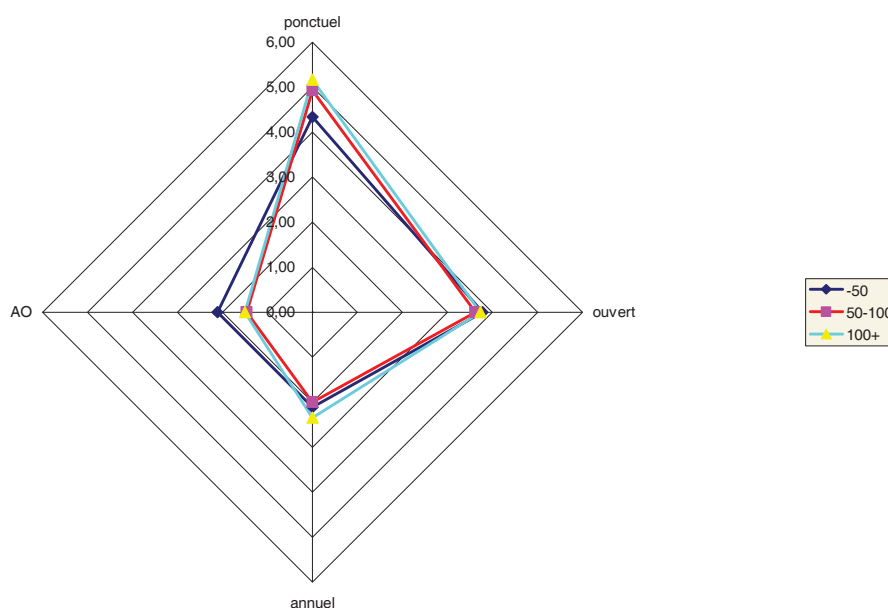
Concernant les mesures des variables, nous nous sommes appuyés d'une part sur des mesures préexistantes issues essentiellement de la littérature et d'autre part des résultats d'entretiens avec trois responsables des entreprises marocaines.

II-2-a : les modalités économiques de l'échange

Nous avons présenté sous forme graphique les réponses des entreprises marocaines concernant la question « Quelles sont les modalités économiques de l'échange ? ».

L'analyse des réponses des entreprises va nous aider à décortiquer, catégoriser, regrouper et organiser les données préalablement recueillies, de dégager ensuite les grandes conclusions concernant la nature de relation entre les deux parties. Pour faciliter l'analyse, nous avons présenté sous forme graphique les résultats obtenus.

Graphe 6: Les modalités économiques en fonction de la taille d'entreprise



Les résultats montrent une relation entre la taille d'entreprise et la nature de la relation avec le client français. Les grandes entreprises qui ont une taille entre 50-100 et celles supérieures à 100 travaillent plutôt sur des commandes ponctuelles de séries spécifiques et sur des commandes ouvertes, celles qui ont une taille inférieure à 50 salariés travaillent aussi bien sur des commandes ouvertes et ponctuelles que sur des contrats annuels et d'appel d'offre. Le tableau ci-dessous présente les pourcentages qui indiquent la proportion des entreprises, selon la taille, ayant déclaré l'existence d'une relation avec le client français selon les différentes modalités économiques.

Tableau 7 : Les modalités économiques selon l'effectif

L'effectif	%	Commandes ponctuelles	Commandes ouvertes	Contrat annuel	Appel d'offre
< 50	19 %	16 %	33 %	34 %	17 %
50 -100	27 %	41 %	30 %	17 %	12 %
> 100	54 %	49 %	29 %	16 %	6 %

En fonction de la taille d'entreprise, la relation avec le donneur d'ordre est basée soit sur des commandes ponctuelles, ouvertes, des contrats ou appel d'offre. Pour les entreprises

qui ont une taille inférieure à 50 salariés, 35 % travaillent sur des commandes ponctuelles et 31 % sur des commandes ouvertes et 17 % travaillent sur des contrats annuels et appel d'offre. Pour celles qui ont une taille entre 50-100, 41 % travaillent sur des commandes ponctuelles, 30 % sur des commandes ouvertes, 17 % sur contrat annuel et 12 % sur appel d'offre. Enfin, 54 % des entreprises ont une taille supérieure à 100. 49 % de ces entreprises travaillent sur des commandes ponctuelles, 29 % sur des commandes ouvertes et 6 % sur appel d'offre. Cela signifie que la relation de coordination entre les donneurs d'ordre français et les entreprises marocaines prend des formes diverses selon la taille de ces dernières. La relation est stable et durable lorsque l'entreprise est de grande taille ; le sous-traitant s'engage à respecter des spécifications techniques, industrielles mais aussi certaines techniques de management. Il fabrique des produits plus personnalisés en s'appuyant sur une main-d'œuvre qualifiée et sur une organisation plus formalisée afin de bénéficier d'une relation de partenariat durable basée sur la confiance. On se trouve dans le modèle de relation stabilisée (Belghazi, 2005)

Lorsque le sous-traitant est une petite entreprise qui ne dispose pas d'une forte structure, la relation est basée aussi bien sur des commandes ouvertes que sur des contrats annuels. La relation de coordination est une relation contractuelle simple et les négociations entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants sont marquées par des rapports de force. Ces entreprises disposent de bonnes perspectives industrielles et commerciales mais la fonction ressources humaines n'est pas jugée utile pour les dirigeants de ces entreprises. En effet, dans la relation de partenariat avec le client français, les liens ne sont pas uniquement commerciaux, ils sont aussi sociaux (Kalika et al ; 2000). Ces auteurs ont constaté, à travers l'étude empirique, que les donneurs d'ordre français interdisent toute relation avec les entreprises marocaines qui ne respectent pas certains concepts moraux et sociaux.

II-2-b : La nature de contact, actuel et passé, avec le principal client français.

Les différents constats précédents sont confirmés par les résultats des entreprises concernant la nature de la relation, actuelle et dans le passé, avec le principal client. Le tableau suivant présente les pourcentages qui indiquent la proportion des réponses des entreprises.

Tableau 8 : La nature de contact actuel avec le principal client

Effectif	Rapport de force	Contrat	Relation simple	Confiance et fidélité	Partenariat	Risque de perte du client
< 50	21 %	15 %	17 %	15 %	13 %	19 %
50-100	19 %	15 %	20 %	14 %	13 %	19 %
> 100	10 %	12 %	14 %	22 %	30 %	12 %

Les résultats de ce tableau montrent que la relation de coordination entre le client français et le sous-traitant marocain se positionne sur un continuum allant d'une relation simple basée sur le contrat (achat-vente). Avec le temps, les échanges évoluent, la relation devient plus fidèle et axée sur la confiance. Cela est vérifié à travers l'évaluation du niveau de partenariat entre les deux parties actuellement et dans le passé. Dans la relation actuelle, les grandes entreprises (effectif > 100) sont dans une relation forte de partenariat basée sur la confiance et la fidélité. Cette relation est susceptible de produire un transfert organisationnel du donneur d'ordre français au sous-traitant marocain. En effet, 20 % des entreprises marocaines, qui ont un effectif entre 50-100, estiment que la forme de coordination avec le client français est une relation commerciale simple, 19 % déclarent que c'est un rapport de force en faveur du donneur d'ordre et 15 % des entreprises travaillent sur contrat. Parmi ces entreprises, 19 % déclarent l'existence du risque de perte du client. Ce risque est moins perçu lorsque l'entreprise est de grande taille et lorsque la relation avec le client est une relation de partenariat basée sur la confiance. Enfin, pour les entreprises qui ont un effectif inférieur à 50, la relation avec le client est marquée plus par un rapport de force, une relation simple et un risque important de rupture de contrat que par le partenariat et la confiance. Par ailleurs, il nous semble important de mesurer la nature de contact avec le client français dans le passé pour comprendre la logique de fonctionnement des relations de coordination entre les deux partenaires.

La répartition des entreprises marocaines entre les différentes formes de relation est la suivante :

Tableau 9 : La nature de contact avec le principal client dans le passé

Effectif	Rapport de force	Contrat	Relation simple	Confiance et fidélité	Partenariat	Risque de perte du client
< 50	25 %	20 %	19 %	12 %	7 %	17 %
50-100	20 %	21 %	19 %	12 %	9 %	19 %
> 100	24 %	17 %	21 %	7 %	5 %	16 %

Le tableau ci-dessus présente les réponses des entreprises concernant la nature du contact avec le principal client français dans le passé. On constate que pour les entreprises de grande taille (>100), la relation avec le client français débute par une relation commerciale simple (21 %) basée sur des rapports de force en faveur du donneur d'ordre (24 %), avec un risque de perte du client (16 %). Avec le temps, des relations sociales et des routines se sont construites au cours des interactions, ce qui a permis l'émergence d'une relative stabilité et une relation forte de partenariat basée sur la confiance et la fidélité. On parle moins de sous-traitance de capacité et plus de sous-traitance de spécialité. Cependant, on constate la même chose pour les entreprises qui ont un effectif inférieur à 100. En effet, le premier contact avec le client est basé sur un rapport de force et une relation commerciale simple avec un risque de perte du client qui varie entre 17 % (effectif < 50) et 19 % (50-100). On constate que pour ces entreprises, la relation n'a pas évolué dans le temps. On est dans le modèle de relation de sous-traitance distendue (Belghazi, 2005). Dans ce modèle, la relation entre le sous-traitant marocain et le donneur d'ordre est une relation commerciale simple basée sur des contrats de courte durée, les séries sont courtes et la diversité des produits est très grande.

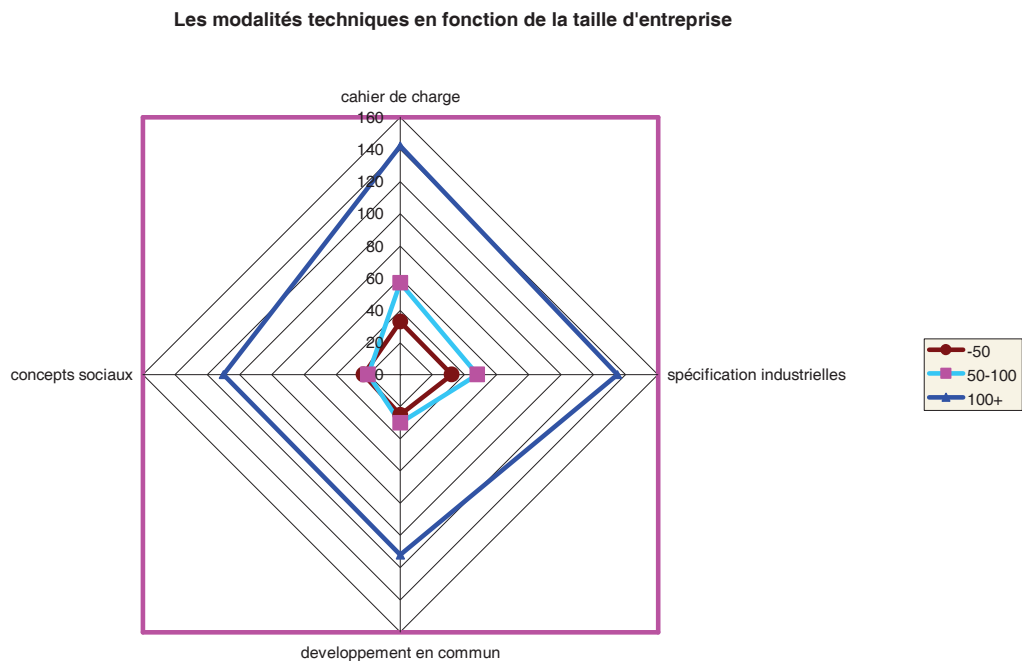
Pour approfondir notre analyse, on va s'intéresser aux modalités techniques de la relation entre le sous-traitant et le donneur d'ordre.

II-2-c : La définition des modalités techniques entre l'entreprise marocaine et le client français

Le graphique ci-dessous présente les résultats des réponses des entreprises concernant la question des modalités techniques. La première remarque qui se dégage de ce graphique concerne la définition des modalités techniques entre l'entreprise marocaine et le client

français. Ces modalités sont positivement liées à la taille de l'entreprise sous-traitante. La deuxième remarque concerne les entreprises dont l'effectif est supérieur à 100, on note que ces dernières travaillent aussi bien sur le respect des spécifications industrielles, les concepts moraux, le développement en commun que sur des cahiers des charges.

Graphe 7: Les modalités techniques en fonction de la taille d'entreprise



En effet, la plupart entre elles s'engagent à respecter les spécifications techniques, industrielles et les techniques de management. Elles ont une conception de développement de produit en commun avec le donneur d'ordre et le respect des concepts moraux et sociaux. Cette structure conduirait à une confiance ex-ante, permettrait de satisfaire les clients français, réduirait le risque réel de perte de clientèle, renforcerait la relation de partenariat entre les deux parties. Toutefois, nombre d'entre elles travaillent aussi sur cahier des charges.

Tableau 10 : Les modalités techniques en fonction de la taille d'entreprise

Effectif	Cahier des charges	Spécifications industrielles et techniques de management	Développement en commun	Concepts sociaux
< 50	48 %	28 %	10 %	14 %
50-100	37 %	33 %	17 %	13 %
> 100	15 %	39 %	24 %	22 %

Les résultats du tableau 10 dégagent une typologie d'entreprises réduite à trois classes en fonction de la relation entre la taille et la définition des modalités techniques entre les deux parties. 48 % des petites entreprises (taille inférieure à 50) travaillent selon un cahier des charges et c'est le donneur d'ordre qui définit les caractéristiques de la fabrication du produit. 28 % de ces entreprises travaillent en respectant les spécifications techniques et industrielles, 10 % déclarent avoir une conception et développement en commun avec le donneur d'ordre français et 14 % des répondants s'engagent à respecter les concepts sociaux. On constate la même chose pour les entreprises dont l'effectif est compris entre 50 et 100. La majorité de ces entreprises travaillent plus sur un cahier des charges (37 %) que sur un développement de produits en commun avec le client français (17 %). Enfin, la plupart des grandes entreprises (effectif > 100) travaillent dans le respect des spécifications techniques, industrielles et techniques de management (39 %), ont une conception de développement de produit en commun avec le donneur d'ordre (24 %) et le respect des concepts moraux et sociaux (22 %).

II-2-d : Les critères d'évaluation

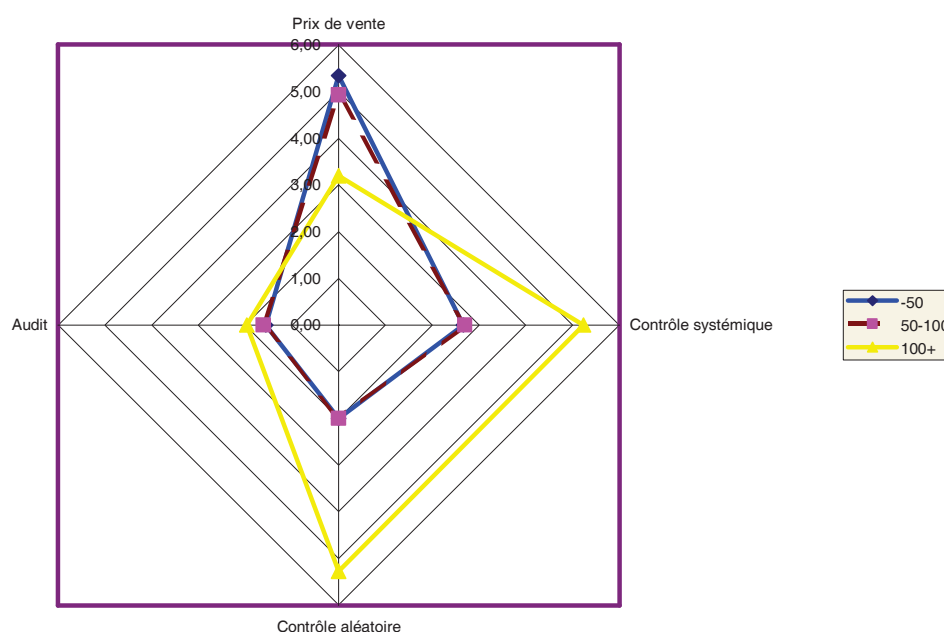
Les pratiques d'évaluation varient selon la nature de relation et le niveau de partenariat. Nous allons analyser les réponses des entreprises de l'échantillon afin de savoir sur quels critères le client français évalue le sous-traitant marocain.

Tableau 11 : Les critères d'évaluation en fonction de la taille d'entreprise

Effectif	Prix de vente	Contrôle systémique	Contrôle aléatoire	Audit
< 50	46 %	23 %	17 %	13 %
50-100	44 %	24 %	18 %	14 %
> 100	14 %	23 %	45 %	18 %

Les résultats de ce tableau montrent que les critères d'évaluation sont liés à la taille de l'entreprise. La présentation graphique confirme cette supposition.

Graphe 8 : Les critères d'évaluation en fonction de la taille d'entreprise



Le graphique 8 et les résultats du tableau 11 montrent le lien entre la taille de l'entreprise et les critères d'évaluation choisis par le donneur d'ordre français. Plus l'entreprise est grande, plus elle est évaluée par un contrôle aléatoire, et plus elle est petite plus elle déclare être évaluée par le prix de vente. 46 % des entreprises dont l'effectif est inférieur à 50 et 44

% dont l'effectif est compris entre 50 et 100 déclarent être évaluées sur les coûts et le prix. Cette approche est utilisée dans le modèle de relation de sous-traitance distendue, les deux parties travaillant sur une base contractuelle. Le donneur d'ordre est surtout intéressé par les marges et les coûts, et pour cela, il fait jouer la concurrence entre les producteurs marocains et il est moins exigeant sur les normes de qualité et le respect des normes sociales.

Les grandes entreprises sont évaluées d'une manière aléatoire (45 %). 23 % d'entre elles font l'objet d'un contrôle systémique, 14 % sont évaluées sur les prix de vente et 18 % déclarent faire l'objet d'un audit.

On constate que les pratiques d'évaluation varient en fonction de la relation entre le donneur d'ordre et le sous-traitant. Le contrôle joue un rôle de sélection et de mise à niveau du sous-traitant. En effet, plus ce dernier est soumis à des contrôles de la part de son donneur d'ordre, plus il respecte les normes de qualité et les normes sociales et plus il acceptera d'introduire le changement, ce qui conduirait à une confiance ex-ante, permettrait de satisfaire les clients français, et réduirait le risque réel de perte de clientèle. Par ailleurs, la relation entre les deux parties cesse d'être une simple opération commerciale pour se traduire en une relation de partenariat impliquant une coopération intense et durable entre les deux entreprises pour se transformer en un véritable processus d'absorption de nouveaux savoirs.

II-3 : présentation synthétique des résultats des caractéristiques des modes relationnels entre les deux partenaires.

II-3-a : l'organisation de la production dans les entreprises marocaines

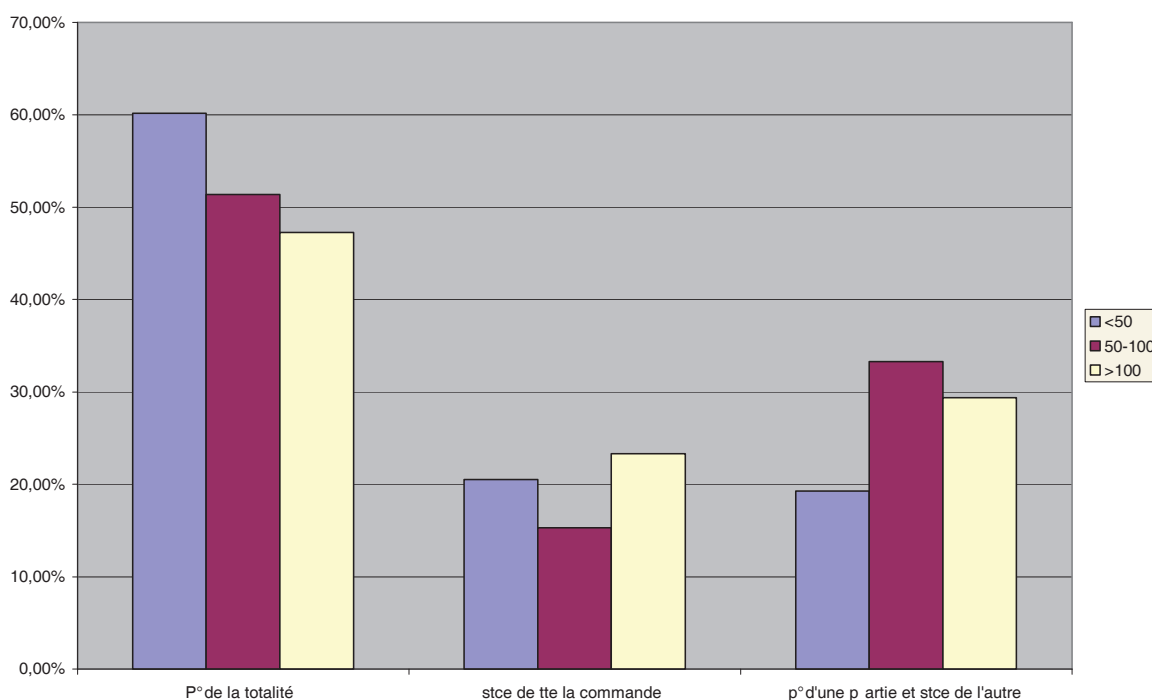
L'analyse des réponses des entreprises concernant la question des commandes de leurs clients se présente comme suite :

Tableau 12 : Les modalités de la production des commandes clients

La commande/effectif	P° de la totalité de la commande	Sous-traitance de toute la commande	Production d'une partie et sous-traitance de l'autre
< 50	60 %	20,50 %	19,50 %
50-100	51,40 %	15,30 %	33,30 %
> 100	47,30 %	23,30 %	29,40 %

Ce tableau montre que la taille de l'entreprise détermine les modalités de production de la commande client.

Graphe 9 : La présentation graphique des résultats des modalités de production des commandes



A partir du tableau et la présentation graphique, les modalités de production des commandes clients sont déterminées en fonction de la taille de l'entreprise. Plus l'entreprise est petite, plus elle prend en charge la totalité de la commande client. Les grandes entreprises adoptent des attitudes différentes concernant les commandes clients. En effet, 47,30 % déclarent prendre en charge la totalité de la commande, 29,40 % des

entreprises produisent une partie de la commande et sous-traitent l'autre et 23,30 % déclarent sous-traiter toute la commande. Nous pensons que ce comportement s'explique par le comportement du client lui-même, ce qui influence la logique du management du sous-traitant marocain. En effet, à partir de l'analyse des données recueillies pendant l'étude qualitative, deux éléments expliquent ce comportement. D'une part, le client français, à cause du phénomène de mode, la tendance du moment et les changements de collections, n'arrive pas à anticiper le volume de la demande pour son produit, pour lancer la production. Il attend de voir la réaction des personnes face à la nouvelle collection. Ce comportement crée une suractivité chez le sous-traitant marocain qui est obligé d'accepter une quantité de production plus importante que sa capacité.

D'autre part, certains clients français baissent leur prix au maximum afin de minimiser leurs coûts ; pour cela ils vont mettre en concurrence plusieurs sous-traitants marocains. En effet, pour faire face à cette baisse des prix, ces derniers recourent à la sous-traitance locale en cédant une partie de la commande aux ateliers qui travaillent pour le marché local. Autrement dit, le comportement du donneur d'ordre conduit à un détournement des commandes des entreprises structurées et formelles vers des structures informelles.

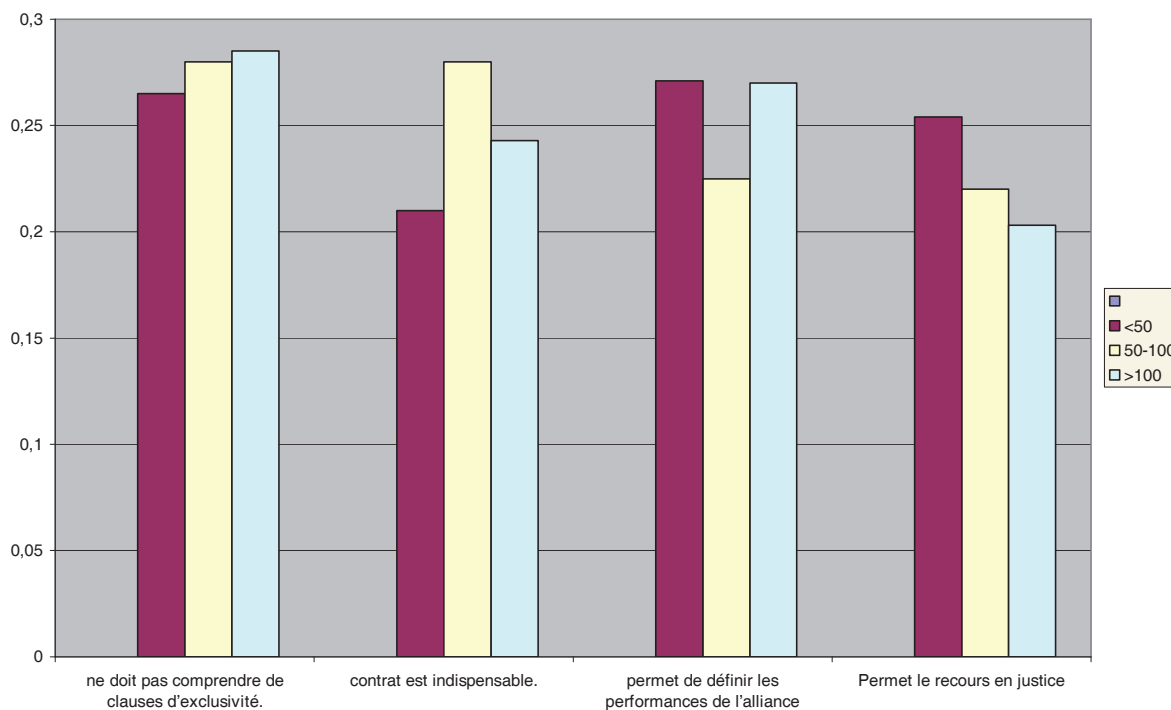
II-3-b : Les garanties contractuelles

Pour comprendre et expliquer la place du contrat dans la relation de coordination, nous avons mesuré cette variable par cinq items issus des travaux de Macaulay (1963) et de Romealaer (1999). Le tableau et le graphique suivants présentent les pourcentages qui indiquent la proportion des réponses des entreprises.

Tableau 13 : La place du contrat dans la relation de coordination en fonction de l'effectif

Contrat/effectif	ne doit pas comprendre de clauses d'exclusivité.	contrat est indispensable.	permet de définir les performances de l'alliance	Permet le recours en justice
< 50	26,5 %	21 %	27,1 %	25,4 %
50-100	28 %	28 %	22,5 %	22 %
> 100	28,5 %	24,3 %	27 %	20,3 %

Graphe 10 : Les garanties contractuelles en fonction de la taille d'entreprise



Les résultats du tableau ainsi que la présentation graphique montrent l'importance de l'aspect formel dans la relation de coordination, aussi bien pour les petites entreprises que les grandes. En effet, indépendamment de la taille, la plupart des entreprises déclarent d'une part, que le contrat permet de définir la performance de la relation, d'autre part, qu'il ne doit pas comprendre les clauses d'exclusivité. Pour les entreprises dont l'effectif est inférieur à 50, 21 % déclarent que le contrat est indispensable, 25,4 % estiment qu'il permet le recours en justice. Pour 28 % des entreprises qui ont un effectif entre 50 et 100 le contrat est indispensable et il permet le recours en justice pour 22 % d'entre elles. Cependant, du point de vue des petites et grandes entreprises, le mode formel caractérise le style de relation entre les sous-traitants marocains et le donneur d'ordre français. Ces résultats apparaissent logiques pour les petites entreprises, puisque la relation avec le client est marquée plus par un rapport de force, une relation simple et un risque important de rupture du contrat. Toutefois, bien que les grandes entreprises soient dans une relation forte de partenariat basée sur la confiance et la fidélité, on constate que le mode formel est présent dans cette relation. Cela confirme partiellement notre supposition que les modes de

contrôle formel (contrat) et informel (confiance) sont deux concepts de coordination séparés mais coexistants et surtout qui s'influencent mutuellement et renforcent la relation de coordination entre les parties. En effet, l'arbitrage entre ces deux modes dans la relation de coordination n'est pas lié à la taille de l'entreprise, mais plutôt, comme nous l'avons abordé dans les chapitres II et III, aux risques relationnels et le degré de perception des menaces de l'environnement.

Conclusion du chapitre IV

Dans un contexte d'incertitude caractérisée par la globalisation de l'économie, la suppression des barrières douanières et l'entrée de la Chine dans l'organisation mondiale du commerce (OMC), les entreprises marocaines cherchent à concilier les objectifs de qualité, de quantité, de prix et de délai afin d'améliorer leur compétitivité. L'impératif de la réactivité, à travers la recherche de la flexibilité, incite les entreprises à réfléchir sur les orientations stratégiques et se repositionner face aux nouvelles conditions de l'environnement. En effet, cette nouvelle orientation se traduit par l'introduction de l'innovation organisationnelle et technologique qui a offert, aux sous-traitants marocains, des possibilités accrues en matière de diversité de produits, de qualité et de coûts. Les entreprises marocaines ont adopté d'une part une stratégie marché qui se base sur la diversification des produits et des débouchés en réalisant des accords de libre-échange pour avoir accès aux marchés de l'UE. D'autre part, une stratégie de service, où les entreprises optimisent l'atout de proximité pour compresser les délais, assurer une offre globale, développer des plates-formes d'approvisionnement et d'export et développer des approches commerciales basées sur les réseaux d'entreprises. Et enfin, une stratégie industrielle qui permet une intégration ciblée en passant de la sous-traitance à la cotraitance.

Face au phénomène de mode et aux changements de collections, le cycle de vie des produits s'est raccourci et les clients exigent des délais de fabrication et de livraison de plus en plus courts. Pour répondre à ces contraintes, les entreprises marocaines organisent la production selon la logique du circuit court et l'organisation juste-à-temps. Ces pratiques ont complexifié la nature des relations entre les acteurs de la filière. Plus largement, ces derniers mobilisent leur structure résiliaire (formelle et informelle) pour répondre aux exigences des marchés. Une exploration générale du secteur textile-habillement marocain (section I) montre l'existence d'unités de production de toutes les tailles et de tous les segments, formel et informel, exportateur et fournisseur du marché local. Les grandes entreprises produisent pour les donneurs d'ordre étrangers en tant que cotraitants ou en tant que sous-traitants (façonniers), tandis que les moyennes, les petites et les micro-entreprises produisent des articles d'artisanat et/ou des produits modernes standard de bas de gamme.

Ces unités relèvent de deux mondes de production : le monde de production artisanale et le monde de production industrielle. Ces unités mobilisent des configurations résilientes autour desquelles s'articulent les différents acteurs de la filière. En effet, le secteur informel établit des relations d'échange avec le secteur formel et contribue de façon indirecte à l'alimentation des exportations et l'approvisionnement du marché local en fournissant des biens et des services au secteur formel.

Dans ce contexte, le réseau apparaît comme une construction sociale résultant d'un processus continu d'interactions. En effet, l'appartenance à un groupe favorise l'intégration verticale et donc le développement des réseaux, ce qui permet à l'entreprise de bénéficier d'un soutien financier, d'un accès privilégié aux marchés ou encore de l'expérience du groupe dans la distribution.

Cependant, le secteur textile-habillement marocain est marqué par la présence d'une structure artisanale qui est caractérisée par des relations interpersonnelles et des interactions non-marchandes. L'analyse des relations socio-économiques au sein de ce monde artisanal a permis d'identifier une structure sociale familiale (l'Amine, le Mouhtassib, le Maâlem choukara, le Maâlem, le Sanâ et l'apprenti), basée sur une institution socio-économique qui a créé des règles et des normes et veille sur leur application. Ainsi, les relations personnelles se sont situées dans un réseau social qui constitue une assurance sur le marché du travail. Cette structure résiliente est un lieu d'apprentissage organisationnel et de transfert de savoir-faire à travers des liens sociaux basés sur le rapport de force et la confiance. Cette activité artisanale commence à se transformer d'unités à organisation familiale en unités à organisation capitaliste. En effet, le produit traditionnel se modernise, les entreprises utilisent de plus en plus des méthodes de production modernes, des outils perfectionnés (machines à coudre) et de l'énergie électronique. La théorie conventionnelle nous a permis d'expliquer cette configuration fonctionnelle au sein de cette structure artisanale. En introduisant la dimension conventionnelle dans l'analyse, nous avons pu comprendre la diversité de la relation de coordination. Salais et Storper, dans les mondes de production, expliquent que, dans le processus de coordination, les partenaires n'appartiennent pas initialement au même monde de production. Chacun des deux se déplace d'une manière séquentielle, tout en apprenant à maîtriser certains savoirs et règles de base, vers un autre monde afin de rendre possible la

coordination. Avec l'évolution de la relation, les connaissances deviennent communes aux deux acteurs, le produit et les méthodes se spécifient afin de proposer un service sur mesure. Cela facilite la relation entre les agents, renforce la confiance et la coordination évolue en fonction de la combinaison des conventions existantes dans chaque monde et tend à se dérouler dans un monde interpersonnel.

L'objectif de la section II était de présenter une synthèse descriptive des informations collectées lors de la recherche quantitative. L'analyse des données recueillies a permis de mettre en évidence les différents résultats relatifs à la nature de relation entre les entreprises marocaines et le client français. Il faut noter que selon la taille, les modalités techniques, économiques, les critères d'évaluation et la nature de contact avec le client sont différents. Autrement dit, la relation de coordination entre les donneurs d'ordre français et les entreprises marocaines prend des formes diverses selon la taille et la structure de ces dernières. La relation est stable et durable lorsque l'entreprise est de grande taille, le sous-traitant travaille sur des commandes ponctuelles et ouvertes, s'engage à respecter des spécifications techniques, industrielles et certaines techniques de management. En effet, l'analyse de processus de l'évolution de cette relation dans le temps (passée, actuelle et future) nous a permis de conclure que la relation de coordination des grandes entreprises avec leurs clients se positionne sur un continuum allant d'une relation simple basée sur le contrat (achat-vente). Avec le temps, les échanges évoluent, la relation devient plus fidèle et axée sur la confiance. Cependant, lorsque le sous-traitant est une petite entreprise qui ne dispose pas d'une forte structure, la relation est basée aussi bien sur des commandes ouvertes que sur des contrats annuels. La forme de coordination est une relation contractuelle simple et les négociations entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants sont marquées par des rapports de force. Toutefois, les garanties contractuelles restent problématiques pour les grandes entreprises, dans la mesure où cette forme de coordination ne dépend pas seulement de la taille mais également d'autres facteurs que l'on a déterminés dans l'analyse statistique. En revanche, notre analyse a exploré l'hypothèse de l'existence de deux modes de gestion dans la relation de coordination entre les sous-traitants marocains et les donneurs d'ordre français : un mode formel basé essentiellement sur le contrat et un mode informel associé à la notion de confiance qui s'appréhende au fur et à mesure du développement de la relation.

L'objectif du chapitre suivant est de tester les hypothèses formulées dans l'étude exploratoire à travers l'analyse statistique des données quantitatives à l'aide du logiciel SPSS. Cela va nous permettre de répondre à la question posée lors de la problématique de recherche, et de confirmer les conclusions dégagées lors de la présentation synthétique des résultats de l'enquête.

Chapitre V : Traitement statistique des données

L'objet de ce cinquième chapitre est de tester les hypothèses formulées à partir de l'analyse théorique. Le cadre théorique nous a permis de spécifier les facteurs qui expliquent et qui déterminent la diversité des formes de coordination entre les agents dans la relation de sous-traitance. L'analyse du contenu thématique des différents items des variables de notre modèle conceptuel consiste à décrire et expliquer les implications managériales concernant la relation de sous-traitance avec le donneur d'ordre français, à travers l'analyse des différentes perceptions des pratiques organisationnelles et relationnelles des entreprises sous-traitantes marocaines dans le cadre de la relation de coordination avec leur client. On se propose de tester la cohérence des propositions faites dans la partie théorique, en analysant statistiquement la relation entre les différentes variables du modèle conceptuel (§ I-1-b) sous SPSS 15.0. Notre recherche est à finalité explicative. En effet, nous souhaitons vérifier l'existence d'une relation entre les différentes variables : variables de contrôle (la taille et la structure d'entreprise), variables explicatives (les risques relationnels et les perceptions des menaces d'environnement) et la variable à expliquer (la forme de coordination). Pour cela, et après avoir regroupé les différents items de chaque variable en groupe (à travers l'ACP), nous allons procéder à des analyses de corrélation pour montrer l'existence des liens entre les variables. Afin de mesurer l'effet d'une variable sur l'autre, nous ferons des analyses de régression à l'aide du logiciel SPSS 15.0.

Nous présentons successivement dans la première section les variables d'analyse (§ I-1), le modèle conceptuel et les limites de l'étude (§ I-1-c) avant de passer à l'analyse statistique des variables (§ I-2). Enfin, nous allons présenter, dans la deuxième section, les perspectives empiriques et discuter les résultats de l'analyse statistique.

I : Méthodologie adoptée

Afin de tester les hypothèses formulées dans la partie théorique, nous avons mené le traitement des données en deux étapes :

La première étape s'est basée sur des analyses factorielles associées à un protocole de recherche descriptif dont l'objectif est de déterminer les dimensions à différentes variables étudiées. Pour faciliter la tâche aux personnes interviewées et assurer une certaine homogénéité des questions, nous avons eu recours à une échelle de Likert à 7 points d'ancrage. Le choix de ce type d'échelles répond aux différents critères avancés par Evrard Y, Pras B et Roux E (2003) : aider les personnes interrogées à répondre aux questions d'une façon claire et spontanée ce qui leur permet d'exprimer leur opinion de manière différenciée. Cette échelle facilite la tâche aux outils quantitatifs de classement et de regroupement tels que l'analyse en composantes principales (ACP) : technique d'analyse factorielle qui facilite l'appréhension et l'interprétation d'un ensemble volumineux de données multidimensionnelles. L'utilisation de cette technique a pour objectif de passer d'un grand nombre d'items ou d'énoncés à un nombre plus restreint, en regroupant ceux qui mesurent une même dimension. Nous obtenons ainsi un certain nombre de facteurs représentant chacun une dimension d'une variable que nous voulons étudier.

Le critère retenu pour déterminer les facteurs est celui de Kaiser : l'ACP nous permettra de savoir quel regroupement est le plus judicieux. Au lieu de déterminer une droite, comme une régression linéaire, elle isole ce que l'on appelle des « composantes principales », qui correspondent à des « vecteurs » expliquant les relations entre les variables. Ces composantes sont couramment qualifiées de « facteurs ». Puis nous n'allons retenir que les axes pour lesquels la valeur propre est supérieure ou égale à 1. L'analyse se fonde sur un tableau de corrélations entre toutes les variables, et ce, en considérant la variance de chaque variable comme égale à 1 de telle sorte que la variance totale à expliquer est égale au nombre total de variables. Enfin, nous retiendrons les variables les plus représentatives ayant un taux d'extraction supérieur à 50 % permettant par la suite d'interpréter les axes. En effet, le principe d'extraction des composantes principales consiste initialement à choisir les composantes de façon séquentielle en fonction de la variance qu'elle explique.

La première « composante » sera celle qui explique la variance la plus importante. Son pouvoir explicatif est en partie exprimé par sa « valeur propre » qui correspond à sa variance.

Dans certains cas, nos items mesurent plusieurs dimensions, mais la procédure mentionnée ci-dessus ne permet pas de les isoler de la façon la plus pertinente. Dès lors que l'objectif d'une analyse factorielle est de réduire l'information disponible à un nombre limité de variables, il serait beaucoup plus simple de pouvoir « expliquer » chaque variable par un seul facteur (plutôt que par deux). Pour ce faire, il est préférable de recourir à une technique que l'on qualifie de « rotation » (et plus précisément à la méthode *varimax*) et qui consiste à faire « tourner » les facteurs de façon à ce que les items soient saturés sur le moins de facteurs possible. Afin de maximiser la solidité des analyses antérieures, l'évaluation de la fiabilité de la structure factorielle apparaît nécessaire, elle est mesurée à partir de l'alpha de Cronbach. Enfin, l'interprétation des axes factoriels constitue l'étape cruciale de l'analyse factorielle dans la mesure où chaque facteur identifié renvoie à des dimensions latentes des différentes variables initiales étudiées, et pour interpréter cette structure, on remonte en amont pour repérer les différentes variables initiales qui ont contribué à la formation du facteur.

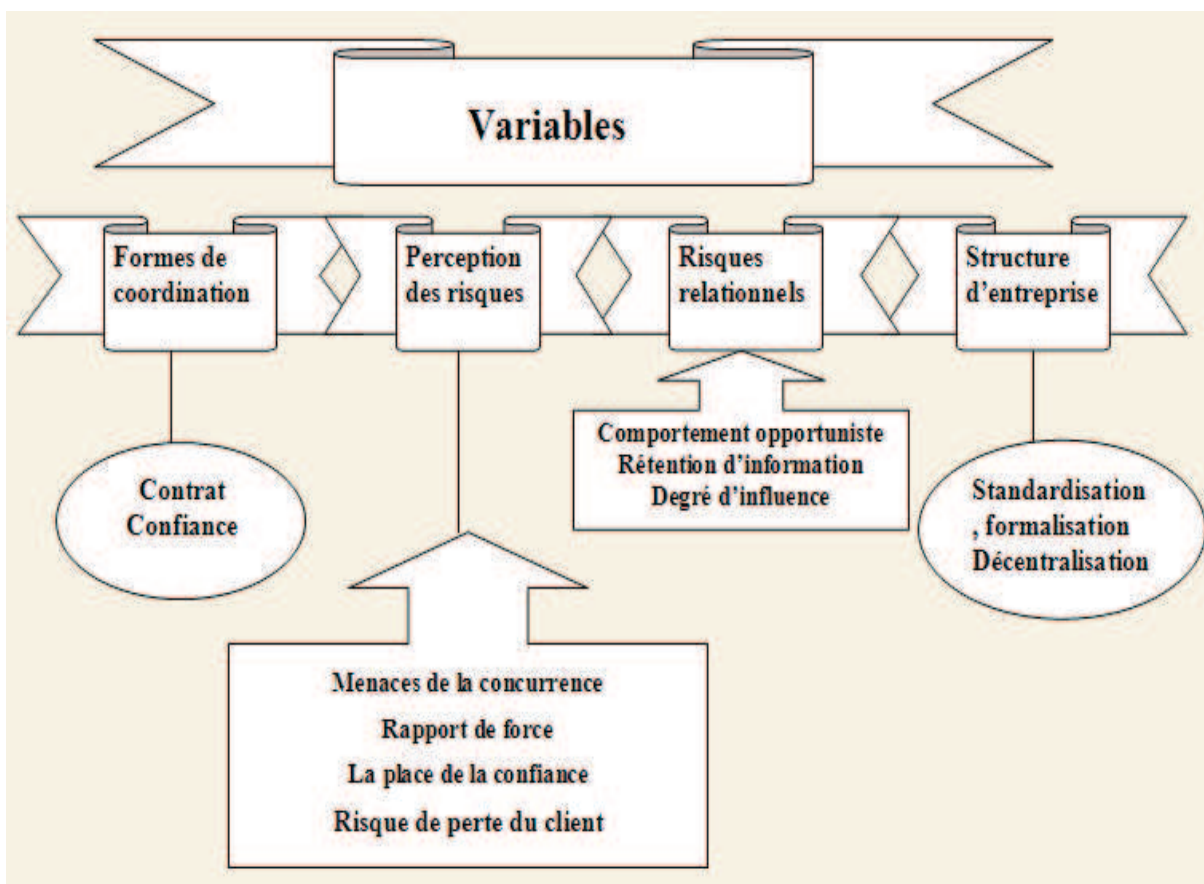
La deuxième étape est de tester l'existence de relations causales entre les variables, et plus particulièrement l'impact de la variable explicative (dans notre modèle ce sont les risques relationnels et la perception des risques) sur la variable à expliquer (la forme de coordination). Pour cela, une analyse de corrélation entre les différentes variables va faciliter la tâche pour le recours à un modèle de régression. L'analyse de régression est une des analyses statistiques intéressantes pour l'analyse des données quantitatives. Elle permet de produire un modèle de relation entre deux variables, ce qui permet de mesurer l'influence d'une variable quantitative sur une autre variable quantitative.

I-1 : Les variables d'analyse

Le modèle de recherche comporte trois groupes de variables. La structure d'entreprise et la taille (représentée par l'effectif) forment le premier groupe et constituent la variable de contrôle, les risques relationnels et perception des risques forment le second groupe et constituent la variable explicative et les formes de coordination qui forment le troisième groupe et constituent la variable à expliquer. L'ensemble des variables a été évalué sur une échelle de Likert à 7 points d'ancrage.

I-1-a : Opérationnalisation des concepts

Figure 11 : présentation des variables qui mesurent les différents concepts du modèle de recherche



Concernant la variable explicative, nous nous sommes appuyés d'une part sur des mesures préexistantes issues de la littérature et d'autre part sur l'étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs auprès de trois entreprises situées à Casablanca. Pour la variable risques relationnels, nous analysons dans cette recherche trois dimensions du risque relationnel mises en évidence au cours de la recherche exploratoire (dans la partie

théorique). Le comportement opportuniste est mesuré par trois items proposés par Parkhe (1993), la rétention d'information (risque de non-appropriation) est mesurée par deux items issus de l'analyse de Simonin (1999) et enfin le risque de dépendance (degré d'influence) est mesuré par deux items issus de l'analyse de Young-Ybarra et *al.*, (1999). Cette variable comprend donc 7 items mesurant les trois dimensions retenues. La perception des risques correspond aux menaces de l'environnement liées à la concurrence internationale et nationale, la perception de la nature de la relation avec le principal client, la perception de la place de la confiance dans la relation et la perception du risque de perte du client. Nous nous sommes inspirées de l'analyse de Ring et Van de Ven (1994) et l'étude de Kalika et al (1999) pour déterminer les mesures de la variable perception des risques.

Concernant la variable expliquée, l'analyse de la forme de coordination est mesurée par le mode relationnel formel et informel (contrat, confiance). D'une part, pour mesurer la confiance, nous avons retenu l'hypothèse d'évolution de la relation développée dans le modèle de Ring & Van de Ven (1994) qui permet d'expliquer l'émergence, dans le temps, et le développement des relations de coordination basées sur la confiance qui est associée à un continuum de la relation commerciale simple jusqu'à la relation intégrée en passant par le partenariat. D'autre part, les garanties contractuelles comprennent 5 items issus des travaux de Macaulay (1963) et de Romealaer (1999).

Enfin, deux variables de contrôle susceptibles d'avoir un impact sur la perception des risques et les risques relationnels, ou plus particulièrement sur l'intensité de leur perception, ont été retenues : la taille de l'entreprise (représentée par l'effectif) et la structure. Pour mesurer la variable structure d'entreprise, nous nous sommes basés sur les travaux de Mintzberg (1982,1987 et 1990), confirmés par ceux de Kalika (1995). Trois variables ont été retenues : la standardisation qui traduit l'importance des procédures dans l'organisation (mesurée par les items procédure de travail, normes et valeurs), la décentralisation qui concerne la diffusion du pouvoir dans la prise de décision (mesurée par les items : la participation du personnel aux décisions et par l'avis des employés face aux méthodes de travail) et enfin la formalisation qui s'intéresse au caractère écrit des procédures et de la circulation de l'information (mesurée par les items : organigramme et trace écrite de l'information).

1-1-b : Les hypothèses de travail

La recherche exploratoire nous a permis d'une part de définir les différentes variables du modèle conceptuel et d'autre part d'émettre les hypothèses relatives tant sur les facteurs qui déterminent la forme de coordination entre les sous-traitants marocains et les donneurs d'ordre français que sur les concepts qui influencent ces facteurs. Notre recherche tente de comprendre si les risques (risques relationnels et menaces d'environnement) perçus dans la relation de coordination déterminent la forme de coordination entre les partenaires et si le degré de perception de ces risques est influencé par d'autres facteurs.

Un certain nombre d'études ont montré l'existence d'une relation entre la structure, la forme de relation et l'apprentissage organisationnel. En effet, une forte structure favorise le développement de la relation de coordination vers une relation plus intégrée et plus durable. Au début de la relation, les partenaires sont confrontés à un double problème, celui de l'incertitude liée à l'incomplétude du contrat et celui du risque d'adoption d'un comportement opportuniste. Nous nous sommes basés d'une part, sur l'approche de Galbraith qui constate que la structure possède un effet réducteur d'incertitude et de menace. D'autre part, sur l'approche cognitive qui suggère que l'environnement est perçu par les managers, et enfin sur l'approche de Ring et Van de Ven qui constate que la relation de coordination renforce la structure d'entreprise. Nous supposons qu'il existe une relation entre la perception de ce risque relationnel et la structure d'entreprise. D'où :

H1 : Il existe une relation négative entre la structure organisationnelle et les risques relationnels. Plus les entreprises sont fortement structurées moins elles se sentent menacées par les risques relationnels. Et inversement, plus elles se sentent menacées moins elles sont structurées.

Pour répondre à la question : la structure existante de l'entreprise n'est-elle pas l'élément déterminant des perceptions de l'environnement ? Nous supposons que :

H2 : Il existe une relation négative entre la structure et la perception des risques

Kalika (1995), en se basant sur une étude empirique, a constaté une tendance à l'accroissance de la structure d'entreprise. Cet accroissement est imputable principalement, selon les résultats de l'étude, à trois raisons : la volonté de la direction, l'informatique et la

taille d'entreprise. Ce constat nous conduit à supposer l'existence d'une relation entre la taille et la perception des risques.

H3 : La taille de l'entreprise et les risques relationnels sont corrélés négativement

H4 : Il existe une relation négative entre la taille de l'entreprise et le degré de perception des risques.

Nous nous sommes basés sur la suggestion de Koenig (1989) selon laquelle, les risques ne sont gérés que s'ils sont perçus et ils sont d'autant perçus que la relation n'est pas performante. À partir de ce constat et d'autres analyses théoriques, on peut constater que le degré de perception des risques relationnels a un effet sur le choix du mode de gestion de ces risques.

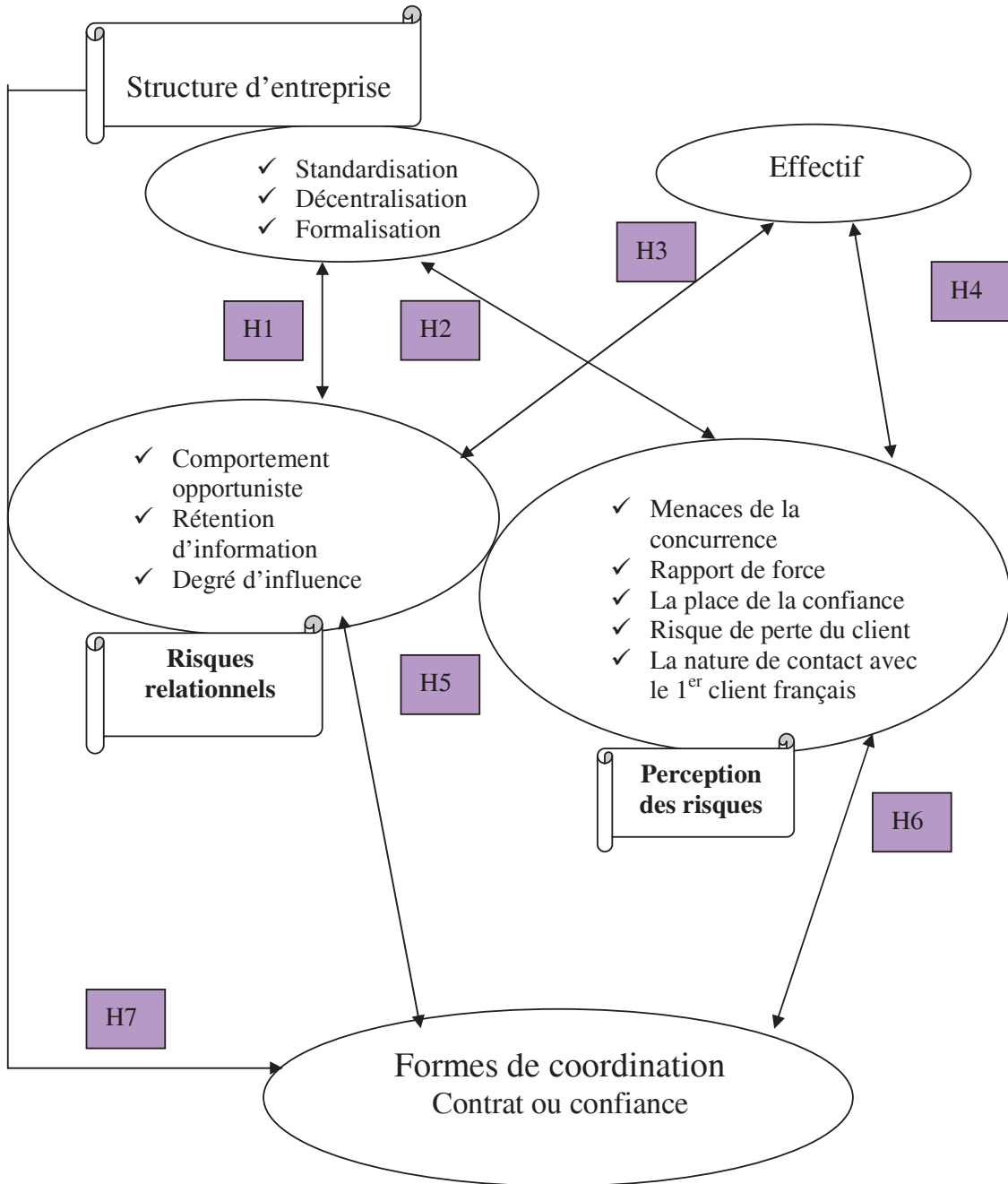
H5 : Les risques relationnels influencent positivement ou négativement la forme de coordination entre les agents économiques. Autrement dit, l'arbitrage entre contrat et confiance est relatif à la perception des risques relationnels.

À partir de cette hypothèse on suppose que :

H6 : Le degré de perception des menaces d'environnement influence positivement ou négativement la forme de coordination.

H7 : Il existe une relation positive entre la structure d'entreprise et la confiance.

Figure 12 : Présentation du modèle conceptuel



I-1-c : Limites de l'étude

La présente étude possède des limites qu'il convient de préciser afin de comprendre l'ampleur des difficultés et les problèmes rencontrés tout au long de cette partie empirique. D'une part, les contraintes financières, la dispersion des entreprises et le délai imposés à cette étude exigent de boucler dans un temps limité cette phase de la recherche. D'autre part, la réalisation de cette enquête dans les entreprises marocaines a posé une série de difficultés liées à leur méfiance et réticence face à ce type de recherche, ce qui explique en grande partie la faiblesse du taux de réponse : sur 170 questionnaires nous n'avons reçu que 48 réponses. Cet échantillon ne peut être considéré comme étant représentatif de la population totale des entreprises sous-traitantes marocaines. On a constaté que seules les entreprises qui ont une taille importante, une bonne structure et moins de problèmes, ont répondu au questionnaire. Toutefois, les explications avancées par Kalika, Guilloux et Laval (1995) affirment que le taux de réponse à l'enquête est corrélé positivement avec la taille de l'entreprise, et que les petites entreprises qui ont des problèmes sont moins enclines à ouvrir leur porte à des enquêteurs. Afin d'inciter les entreprises qui constituent notre échantillon à répondre au questionnaire, plusieurs mails ont été envoyés à leur responsable. Après une attente de plusieurs mois, et face à la contrainte du temps, deux visites sur place ont été faites, l'une en janvier 2008 et l'autre en juillet 2008.

I-2 : L'analyse statistique des variables.

En vue de préparer les données pour la vérification des hypothèses, nous avons eu recours, dans un premier temps, à l'analyse factorielle afin de purifier et tester l'homogénéité des échelles composant le questionnaire. Autrement dit, il s'agit de vérifier si l'échelle permet d'évaluer précisément le construit qu'elle est censée mesurer et si les items se regroupent bien en facteurs.

I-2-a : La variable risques relationnels

Le risque relationnel a été présenté par les variables suivantes : le comportement opportuniste, rétention de l'information et le risque de dépendance (degré d'influence).

Afin de définir la structure factorielle des construits étudiés et préparer le test de validité puis les analyses explicatives (régression, modèles de causalité), nous avons procédé à une réduction des données à l'aide d'une analyse factorielle en composantes principales (ACP) qui se répartissent en deux étapes. La première étape consiste à réduire l'erreur aléatoire d'une variable du modèle d'analyse, dans le cadre de l'analyse de fiabilité. La fiabilité dépend du degré d'interrelation existant entre les énoncés et correspond à la cohérence entre les items qui sont censés mesurer un même concept. Cortina (1993) démontre que l'indicateur de la fiabilité donne une information sur la mesure dans laquelle chaque item d'une échelle est corrélé avec au moins un item de celle-ci.

Une seconde étape appelée l'itération (épuration) permet d'établir le niveau de fiabilité et la structure factorielle. En fonction des résultats obtenus, des items peuvent être éliminés. Selon le paradigme de Churchill, estimer la fiabilité consiste à tester la stabilité de sa finalité et de sa validité dans le temps. Toutefois, si au cours de l'analyse, des items nuisent à la cohérence interne et à l'homogénéité des échelles, leur élimination définitive devra être envisagée. L'objectif est de réduire l'erreur aléatoire, c'est-à-dire, celle qui est due au changement d'humeur et aux circonstances qui modifient les réponses au questionnaire

(i) Analyse factorielle de la variable des risques relationnels

D'abord, on a effectué un test de l'homogénéité afin de vérifier si les items de chaque variable sont posés dans le même sens et qu'ils mesurent et évaluent le même construit. Suite à ce test, nous avons procédé à une épuration d'un item qui mesure le comportement opportuniste et un autre qui mesure le degré d'influence car nous avons constaté qu'ils étaient mal adaptés à l'évaluation des construits. Ainsi, nous avons recodé de façon appropriée un autre item qui se présente dans le sens inverse.

Une première ACP nous a permis d'examiner la communalité entre les items afin d'épurer ceux non homogènes (ceux qui ont une valeur $<0,50$). Aucun item n'était éliminé. Le tableau suivant présente les valeurs propres et les pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de l'ACP :

Tableau 14 : Valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,718	34,367	34,367	1,718	34,367	34,367	1,713	34,255	34,255
2	1,346	26,923	61,290	1,346	26,923	61,290	1,295	25,899	60,154
3	,959	19,185	80,475	,959	19,185	80,475	1,016	20,321	80,475
4	,584	11,687	92,162						
5	,392	7,838	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Afin d'interpréter les facteurs, il faut examiner leur homogénéité en appréciant la qualité des contributions factorielles.

Tableau 15 : La rotation des items des risques relationnels

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
rr1a	1,000	,693
rr2a	1,000	,791
rr3a	1,000	,789
rr1c_recod	1,000	,760
rr2b	1,000	,990

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Une rotation orthogonale (Varimax) a permis de ressortir une structure factorielle claire. Le tableau ci-dessous présente les principaux axes.

Tableau 16 : Contribution des items à la définition des facteurs

Matrice des composantes après rotation ^a

	Composante		
	1	2	3
rr2a	,875		
rr1a	,815		
rr3a		,793	
rr1c_recod		,785	
rr2b			,993

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 4 itérations.

L'examen des trois composantes principales, à partir tableau ci-dessus, conduit à l'interprétation suivante :

- Facteur 1 regroupe un item de la réalisation des engagements et un item de la protection des savoir-faire. Ces deux items traduisent le risque du comportement opportuniste (RR1a avec RR2a).

L'instrument de mesure utilisé dans le test de fiabilité est le coefficient *alpha de Cronbach* α . Il permet de vérifier si les personnes donnent des réponses cohérentes à tous les énoncés servant à mesurer une même variable (Cronbach, 1951). La valeur de α pose problème, des auteurs constatent que cette valeur est comprise entre 0,6 et 0,8 est acceptable « Pour une recherche exploratoire, un coefficient alpha compris entre 0,5 et 0,6 peut être considéré comme acceptable. Pour toute recherche fondamentale, il est inutile d'essayer d'accroître le coefficient au-dessus de 0,8. Pour ce qui est des recherches appliquées, on peut s'attendre à un coefficient d'au moins 0,9 » Perrien et al. (1984, p.182). En effet pour Evrard et al. (1993, p.282) « Pour une étude exploratoire, α est acceptable s'il est compris entre 0,6 et 0,8 ; pour une étude confirmatoire, une valeur supérieure à 0,8 est recommandée ». Beaucoup de recherches empiriques se réfèrent à l'ouvrage de Nunnally (1978) qui recommande l'épuration de l'échelle si le coefficient est inférieur 0,7. Il a été démontré que la valeur d'*alpha de Cronbach* croît lorsque le nombre d'énoncés pour mesurer un même concept augmente.

La qualité du coefficient de fiabilité révèle la bonne cohérence interne des items de cette échelle.

Tableau 17: Test de fiabilité du 1^{er} facteur

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,767	2

Les deux items sont associés positivement à ce facteur qui permettra donc de distinguer les entreprises sous-traitantes marocaines qui sont menacées par le risque du comportement opportuniste et celle qui ne le sont pas.

- ✓ Le deuxième facteur associe un item qui mesure le degré d'influence sur le partenaire sur le plan technique, et l'item qui mesure l'honnêteté dans

la négociation avec le partenaire. Ces items traduisent le degré d'influence (RR3a avec RR1c_recod)

Tableau 18 : La valeur d'Alpha du 2^{ème} facteur

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,715	2

➤ Le troisième facteur traduit le risque de rétention de l'information.

I-2-b : La variable perception des risques

Perception des menaces des concurrents internationaux	<ul style="list-style-type: none"> • Menaces sur le plan technique PDR1a1 • Menaces sur le plan humain PDR1a2 • Menaces sur le plan du contrôle qualité PDR1a3
Perception des menaces des concurrents marocains	<ul style="list-style-type: none"> • Menaces sur le plan technique PDR1b1 • Menaces sur le plan humain PDR1b2 • Menaces sur le plan du contrôle qualité PDR1b3
Relation avec le premier client	<ul style="list-style-type: none"> • Relation commerciale simple PDR 2a • Partenariat PDR 2b
Relation avec le principal client passée, actuelle et future	<ul style="list-style-type: none"> • Passé <ul style="list-style-type: none"> — Rapport de force PDR3a1 — Relation équilibrée PDR3a2 • Actuelle <ul style="list-style-type: none"> — Rapport de force PDR3b1 — Relation équilibrée PDR3b2 • Futur <ul style="list-style-type: none"> — Rapport de force PDR3c1 — Relation équilibrée PDR3c2
Perception de la confiance dans la relation avec le principal client	<ul style="list-style-type: none"> • Relation basée sur la confiance (passé) PDR 4a1 • Relation basée sur la confiance (actuel) PDR4a2 • Relation basée sur la confiance (futur) PDR4a3
Risque de perte du client	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le passé PDR5a1 • Actuellement PDR5a2 • Futur PDR5a3

Nous avons lancé l'ACP. Le tableau suivant présente les valeurs propres et les pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de l'ACP :

Tableau 19: Communalité, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux

Composante	Variance totale expliquée								
	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,756	27,564	27,564	2,756	27,564	27,564	2,621	26,214	26,214
2	1,535	15,347	42,911	1,535	15,347	42,911	1,436	14,362	40,575
3	1,287	12,870	55,780	1,287	12,870	55,780	1,277	12,766	53,342
4	1,049	10,493	66,273	1,049	10,493	66,273	1,139	11,391	64,733
5	,957	9,566	75,839	,957	9,566	75,839	1,111	11,107	75,839
6	,807	8,073	83,912						
7	,593	5,932	89,844						
8	,476	4,759	94,604						
9	,333	3,326	97,930						
10	,207	2,070	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

D'après les résultats de ce tableau, on constate l'absence d'une structure factorielle claire, car de nombreux items ont des contributions élevées sur plusieurs facteurs. Ceci conduit à faire une rotation afin d'identifier le nombre de facteurs à retenir en appliquant la règle des valeurs propres supérieures ou égales à 1.

Tableau 20 : La rotation des items

	Qualité de représentation	
	Initial	Extraction
PDR1a2	1,000	,741
PDR1a3	1,000	,760
PDR3b1	1,000	,631
PDR3b2	1,000	,793
PDR1b2	1,000	,816
PDR1b3	1,000	,710
PDR2a	1,000	,712
PDR3a1	1,000	,775
PDR5a2	1,000	,894
PDR3c2_recod	1,000	,753

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Après avoir effectué la rotation, nous avons lancé à nouveau l'ACP :

Tableau 21 : Contributions factorielles des items après rotation

	Composante				
	1	2	3	4	5
PDR3b2	,854				
PDR1a2	,799				
PDR1a3	,753				
PDR3b1	,752				
PDR1b2		,885			
PDR1b3		,726			
PDR3c2_recod			,787		
PDR3a1			,743		
PDR5a2				,943	
PDR2a					,829

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 5 itérations.

À partir du tableau ci-dessus, l'examen de l'ACP a conduit à identifier une structure factorielle claire indiquant que les items sont bien représentés. Ces items se regroupent autour de cinq facteurs :

- ✓ Le premier facteur regroupe les items traduisant la perception des menaces provenant des concurrents internationaux sur le plan du contrôle qualité (PDR1a3) et potentiel humain (PDR 1a2). Ce facteur regroupe aussi un item qui mesure la relation actuelle avec le principal client qui est basée sur un rapport de force (PDR3b1) et une relation équilibrée (PDR3b2). Ce facteur permet donc de distinguer entre les entreprises qui se sentent très menacées par la concurrence et qui ont une relation basée sur un rapport de force et celles qui ont une relation équilibrée et qui ne se sentent pas menacées à court terme.

La valeur de Alpha de Cronbach montre une bonne cohérence interne entre ces items.

Tableau 22 : La fiabilité des items du groupe 1

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,801	4

- ✓ Le deuxième facteur associe les items qui traduisent la perception des menaces provenant des concurrents marocains, sur le plan du contrôle qualité (PDR1b2)

et le potentiel humain (PDR1b3). Ce facteur permet—donc d’opposer les entreprises qui se sentent menacées à celles qui ne le ressentent pas.

Tableau 23: La fiabilité des items du groupe 2

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,770	2

- ✓ Le troisième facteur est constitué par les items traduisant la perception de rapport de force entre le sous-traitant marocain et le donneur d’ordre français (PDR_evolutionRapportForce).

Tableau 24: La fiabilité des items

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,746	2

La valeur d’alpha de Cronbach montre que les items sont associés positivement à ce facteur.

- ✓ Le quatrième facteur est constitué de l’item qui mesure le risque de perte du client dans la relation actuelle (PDR_relationactuelle).
- ✓ Le cinquième facteur présenté par l’item de la relation avec le premier client français qui est basée sur une relation commerciale simple. (PDR_relation1er_client).

Les résultats de l’ACP ont montré que les réponses des entreprises se regroupent en fonction des menaces des concurrents (marocains et étrangers), de la nature de la menace (plan humain, contrôle qualité) et pas en fonction des échéances auxquelles les questions étaient posées (passé, présent et futur). Cela permet de distinguer entre les entreprises qui se sentent menacées par la concurrence marocaine (sur le plan humain et contrôle de qualité). La nature de contact avec le principal client est basée, selon les entreprises, soit sur un rapport de force soit sur une relation équilibrée.

(i) L'analyse factorielle sur la perception de la confiance

Nous avons réalisé une première ACP sur les items sélectionnés. Pour obtenir une ACP satisfaisante, nous avons examiné les matrices de corrélation inter-items et les communalités afin d'épurer les items non homogènes. Ensuite nous avons procédé à la sélection des axes factoriels à partir des valeurs propres. Le tableau présente les résultats de la première itération de l'ACP.

Tableau 25 : Communalité, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux

Composante	Variance totale expliquée								
	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,310	43,682	43,682	1,310	43,682	43,682	1,287	42,910	42,910
2	1,025	34,170	77,852	1,025	34,170	77,852	1,048	34,943	77,852
3	,664	22,148	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau 26 : Résultat de la rotation des items

	Qualité de représentation	
	Initial	Extraction
PDR4a1	1,000	,920
PDR4a2	1,000	,734
PDR4a3	1,000	,682

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

D'après l'ACP, les contributions des items retenus aux deux facteurs.

Tableau 27: Contribution des items à la définition des facteurs après rotation oblique

	Matrice des composantes après rotation ^a	
	Composante	
	1	2
PDR4a2	,833	
PDR4a3	,771	
PDR4a1		,959

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

L'examen des deux composantes principales, à partir du tableau ci-dessus, conduit à l'interprétation suivante.

- ✓ Le premier facteur regroupe les items PDR4a2 et PDR4a3 qui traduisent la confiance sur laquelle repose la relation, actuelle et future, entre le donneur d'ordre français et le sous-traitant marocain.

Tableau 28 : coefficient de fiabilité du 1er facteur

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,450	2

La valeur d'alpha de Cronbach est en dessous de 0,7. Cela n'explique pas l'absence d'homogénéité entre les items de l'échelle qui mesurent la place de la confiance dans la relation entre le sous-traitant et le donneur d'ordre. En effet, la faiblesse de la valeur de la fiabilité est due au nombre d'items qui mesurent le concept. Plusieurs études ont démontré que plus le nombre des énoncés pour mesurer un concept augmente plus le coefficient alpha s'accroît et inversement (Cortina, 1993 ; Pedhazur E.J & Pedhazur Schmelkin L, 991).

- ✓ Le deuxième facteur est constitué d'un seul item PDR4a1. Il s'agit d'un indice qui distingue les entreprises sous-traitantes qui ont évalué leur relation, dans le passé, avec le donneur d'ordre basée sur la confiance.

I-2-c : La variable forme de coordination

La variable forme de coordination est présentée par deux concepts : la confiance et les garanties contractuelles. Concernant les mesures de ces concepts, nous nous sommes appuyés d'une part sur des mesures préexistantes issues de la littérature et d'autre part sur les entretiens. Le construit garanties contractuelles comprend 5 items issus des travaux de Romelaer (1999) et Macneil (1980) mesurant : la spécification de l'ensemble des tâches ou la définition de la performance de la relation, les conséquences d'un manquement de l'une ou l'autre des parties par rapport aux performances prévues initialement et les sanctions assorties à un manquement, faisant de la relation un contrat exécutoire. Les items du concept confiance sont extraits du modèle de Ring et Van de Ven qui permettent d'expliquer l'émergence, dans le temps, et le développement des relations de coordination basée sur la confiance qui est associée à un continuum de la relation commerciale simple jusqu'à la relation intégrée en passant par le partenariat.

(i) *L'analyse factorielle des formes de coordination*

Nous avons réalisé une première ACP sur les items sélectionnés. Le tableau suivant présente les valeurs propres et les pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux de l'ACP :

Tableau 29 : Communalité, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux

Composante	Variance totale expliquée								
	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,363	34,075	34,075	1,363	34,075	34,075	1,297	32,432	32,432
2	1,121	28,033	62,108	1,121	28,033	62,108	1,187	29,675	62,108
3	,844	21,094	83,202						
4	,672	16,798	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau 30 : La rotation des items

	Qualité de représentation	
	Initial	Extraction
COO1b	1,000	,641
CON1b	1,000	,632
CON1c	1,000	,710
COO1c_recod	1,000	,502

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Les résultats ci-après sont obtenus après rotation et le recodage de façon appropriée de l'item (COO1c) qui mesure les garanties contractuelles, qui se présentent dans le sens inverse.

Tableau 31 : Contributions factorielles des items après rotation

Matrice des composantes après rotation

	Composante	
	1	2
CON1c	,832	
CON1b	,759	
COO1b		,797
COO1c_recod		,692

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

L'examen de l'ACP, le tableau ci-dessus, a conduit à identifier une structure factorielle claire indiquant que les items sont bien représentés. Ces items se regroupent autour de deux facteurs :

- ✓ Le premier facteur qui regroupe les items traduisant la confiance sur laquelle repose la relation avec le donneur d'ordre.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,450	2

- ✓ Le deuxième facteur associe les items qui évaluent la place du contrat dans la relation entre le client et le fournisseur.

II : La relation entre les variables

L'analyse de la corrélation entre les coordonnées factorielles des entreprises sur les axes de structure, l'effectif, risques relationnels, perceptions des menaces d'environnement et la coordination permet de tester nos hypothèses de base concernant l'existence d'une relation linéaire entre ces dimensions.

II-1 : La corrélation entre l'effectif, les risques relationnels et la coordination

L'étude menée par Alvarez et Barney (2001) révèle que 80% des entreprises se sentent exploitées par leur partenaire lorsqu'il s'agit d'une grande entreprise. Ainsi, Das et Teng (2001a) suggèrent que le degré d'asymétrie entre les partenaires accroît la perception du risque relationnel. En effet, peu d'études abordent la question de la manière dont une petite entreprise gère le risque relationnel. Nous nous sommes appuyés sur la littérature et sur les résultats de l'analyse qualitative (entretiens) pour supposer qu'il existe une relation significative entre la taille de l'entreprise et le risque relationnel.

Tableau 32 : Résultats de la corrélation entre l'effectif, les risques relationnels et la coordination

		Corrélations					
		Effectif	RR_oppportun REGR factor score 1 for analysis 1	RR_ degreinflue nce REGR factor score 2 for analysis 1	RR_ retentionInfo REGR factor score 3 for analysis 1	Fact_ confiance REGR factor score 1 for analysis 1	Fact_contrat REGR factor score 2 for analysis 1
Effectif	Corrélation de Pearson	1	-,706**	,109	,085	,569**	-,231
	Sig. (bilatérale)		,000	,460	,565	,000	,115
	N	48	48	48	48	48	48
RR_oppportun REGR factor score 1 for analysis 1	Corrélation de Pearson	-,706**	1	,000	,000	-,561**	,072
	Sig. (bilatérale)	,000		1,000	1,000	,000	,625
	N	48	48	48	48	48	48
RR_degreinfluence REGR factor score 2 for analysis 1	Corrélation de Pearson	,109	,000	1	,000	-,053	,125
	Sig. (bilatérale)	,460	1,000		1,000	,719	,397
	N	48	48	48	48	48	48
RR_retentionInfo REGR factor score 3 for analysis 1	Corrélation de Pearson	,085	,000	,000	1	,229	-,208
	Sig. (bilatérale)	,565	1,000	1,000		,117	,157
	N	48	48	48	48	48	48
Fact_confiance REGR factor score 1 for analysis 1	Corrélation de Pearson	,569**	-,561**	-,053	,229	1	,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,719	,117		1,000
	N	48	48	48	48	48	48
Fact_contrat REGR factor score 2 for analysis 1	Corrélation de Pearson	-,231	,072	,125	-,208	,000	1
	Sig. (bilatérale)	,115	,625	,397	,157	1,000	
	N	48	48	48	48	48	48

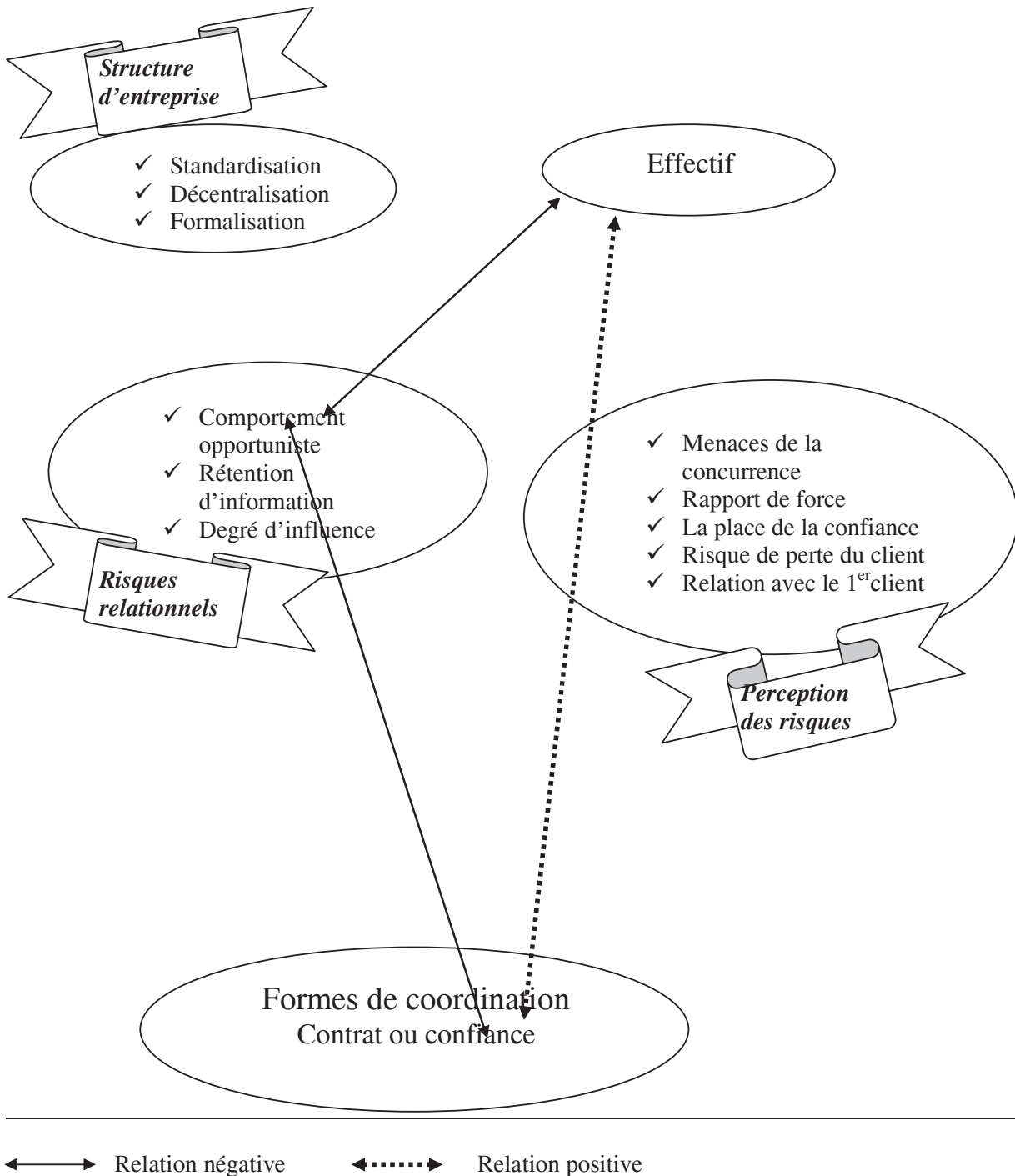
** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Les corrélations significatives ($p < 0,01$) mettent en évidence les relations suivantes :

- Il existe une relation négative entre la taille de l'entreprise et le comportement opportuniste. Cela signifie que plus les entreprises sont grandes, moins elles sont vulnérables aux comportements opportunistes de leurs partenaires. Et inversement, les entreprises de petite taille se sentent plus menacées par le comportement opportuniste de leurs clients.
- Il existe une relation positive entre l'effectif et la confiance comme forme de coordination. Cela signifie que plus les entreprises sont grandes, plus la relation de coordination avec le donneur d'ordre est basée sur la confiance. Ces entreprises perçoivent cette relation comme étant intense et située dans l'interdépendance et la pérennité.
- Il existe une relation négative entre la confiance et le comportement opportuniste. Cela signifie que plus la relation entre les deux parties est basée sur la confiance, moins elles se sentent menacées par le comportement opportuniste. La confiance en tant que mécanisme de coordination, qui résulte de relations d'alliances répétées entre les partenaires, les oblige à se comporter loyalement et non de manière opportuniste.

Les résultats de corrélation entre l'effectif, risques relationnels et la forme de coordination, ont modifié notre modèle conceptuel. Le schéma ci-dessous détermine la relation entre l'effectif et les deux variables (explicative et à expliquer), ce qui confirme en quelque sorte l'hypothèse 3 et conduit à d'autres constats.

Figure 13: La relation entre l'effectif, risques relationnels et la forme de coordination



II-1-a : Les corrélations entre l'effectif et les perceptions des menaces de l'environnement

Tableau 33 : Résultats de corrélation entre l'effectif et les perceptions des risques

		Corrélations							
		Effectif	PDR_ conc International REGR factor score 1 for analysis 1	PDR_ marocains REGR factor score 2 for analysis 1	PDR_ evolution RapportForce REGR factor score 3 for analysis 1	PDR_ relationactu elle REGR factor score 4 for analysis 1	PDR_ relation1er_ client REGR factor score 5 for analysis 1	PDR_ confiance_ pst_future REGR factor score 1 for analysis 1	PDR_ confiance_ passée REGR factor score 2 for analysis 1
Effectif	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 48	-,751** ,000 48	,435** ,002 48	-,089 ,547 48	-,050 ,735 48	,052 ,726 48	,573** ,000 48	,053 ,723 48
PDR_concInternational REGR factor score 1 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,751** ,000 48	1 ,000 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	-,626** ,000 48	-,134 ,365 48
PDR_marocains REGR factor score 2 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,435** ,002 48	,000 1,000 48	1 ,000 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	,258 ,077 48	-,227 ,121 48
PDR_ evolutionRapportForce REGR factor score 3 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,089 ,547 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	1 ,000 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	,009 ,954 48	-,031 ,836 48
PDR_relationactuelle REGR factor score 4 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,050 ,735 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	1 ,000 48	,000 1,000 48	,012 ,938 48	-,015 ,918 48
PDR_relation1er_client REGR factor score 5 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,052 ,726 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	1 ,775 48	-,042 ,775 48	,119 ,419 48
PDR_confiance_pst_ future REGR factor score 1 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,573** ,000 48	-,626** ,000 48	,258 ,077 48	,009 ,954 48	,012 ,938 48	-,042 ,775 48	1 ,000 48	,000 1,000 48
PDR_confiance_ passée REGR factor score 2 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,053 ,723 48	-,134 ,365 48	-,227 ,121 48	-,031 ,836 48	-,015 ,918 48	,119 ,419 48	,000 1,000 48	1 48

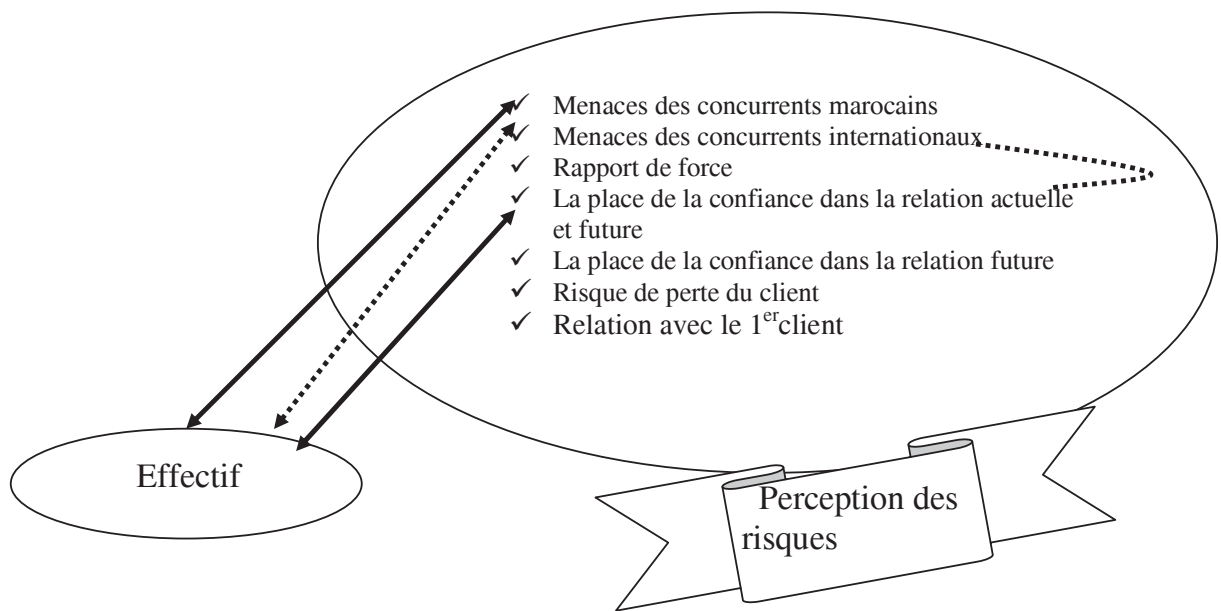
** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

L'analyse de la corrélation entre l'effectif et les perceptions des risques met en évidence les relations suivantes :

- Une relation négative entre l'effectif et la perception des menaces des concurrents internationaux. Cela signifie que plus l'entreprise est grande, moins elle se sent menacée par les concurrents internationaux.
- Une relation positive entre l'effectif et la perception des menaces des concurrents marocains. Plus la taille de l'entreprise est petite, plus elle est menacée par la concurrence des autres entreprises marocaines.
- Une relation positive entre l'effectif et la confiance sur laquelle repose la relation, actuelle et future, entre le donneur d'ordre français et le sous-traitant marocain. Plus l'entreprise est de grande taille, plus le dirigeant estime que la relation est marquée par la confiance plutôt que par un contrat.

- Une relation négative entre la perception des menaces des concurrents internationaux et la confiance sur laquelle repose la relation, actuelle et future, entre les deux parties. Cela signifie que plus la relation entre le donneur d'ordre et le sous-traitant est basée sur la confiance, moins ce dernier se sent menacé par la concurrence internationale.

Figure 14 : la relation entre l'effectif et les perceptions des risques



←.....→ Relation négative

←————→ Relation positive

II-1-b : La relation entre la perception des menaces de l'environnement et la coordination

Tableau 34: La corrélation entre les perceptions les risques et la coordination

		Corrélations									
		PDR_conc International REGR factor score 1 for analysis 1	PDR_marocains REGR factor score 2 for analysis 1	PDR_evolutionRapportForce REGR factor score 3 for analysis 1	PDR_relationactuelle REGR factor score 4 for analysis 1	PDR_relation1er_client REGR factor score 5 for analysis 1	PDR_confiance_pst_future REGR factor score 1 for analysis 1	PDR_confiance_passée REGR factor score 2 for analysis 1	Fact_confiance REGR factor score 1 for analysis 1	Fact_contrat REGR factor score 2 for analysis 1	
PDR_conc International REGR factor score 1 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	-,626** ,000 48	-,134 ,365 48	-,583** ,000 48	,187 ,204 48
PDR_marocains REGR factor score 2 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,000 1,000 48	1 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	,258 ,077 48	-,227 ,121 48	,295* ,042 48	,022 ,884 48
PDR_evolutionRapportForce REGR factor score 3 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,000 1,000 48	,000 1,000 48	1 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	,009 ,954 48	-,031 ,836 48	,039 ,791 48	,012 ,936 48	
PDR_relationactuelle REGR factor score 4 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,000 1,000 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	1 48	,000 1,000 48	,012 ,938 48	-,015 ,918 48	-,020 ,893 48	-,107 ,468 48	
PDR_relation1er_client REGR factor score 5 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,000 1,000 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	1 48	-,042 ,775 48	,119 ,419 48	-,102 ,492 48	,382** ,007 48	
PDR_confiance_pst_future REGR factor score 1 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,626** ,000 48	,258 ,077 48	,009 ,954 48	,012 ,938 48	-,042 ,775 48	1 ,000 48	,000 1,000 48	,984** ,000 48	,077 ,603 48	
PDR_confiance_passée REGR factor score 2 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,134 ,365 48	-,227 ,121 48	-,031 ,836 48	-,015 ,918 48	,119 ,419 48	,000 1,000 48	1 48	-,084 ,569 48	,069 ,641 48	
Fact_confiance REGR factor score 1 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,583** ,000 48	,295* ,042 48	,039 ,791 48	-,020 ,893 48	-,102 ,492 48	,984** ,000 48	-,084 ,569 48	1 48	,000 1,000 48	
Fact_contrat REGR factor score 2 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,187 ,204 48	,022 ,884 48	,012 ,936 48	,107 ,468 48	,382** ,007 48	,077 ,603 48	,069 ,641 48	,000 1,000 48	1 48	

** : La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

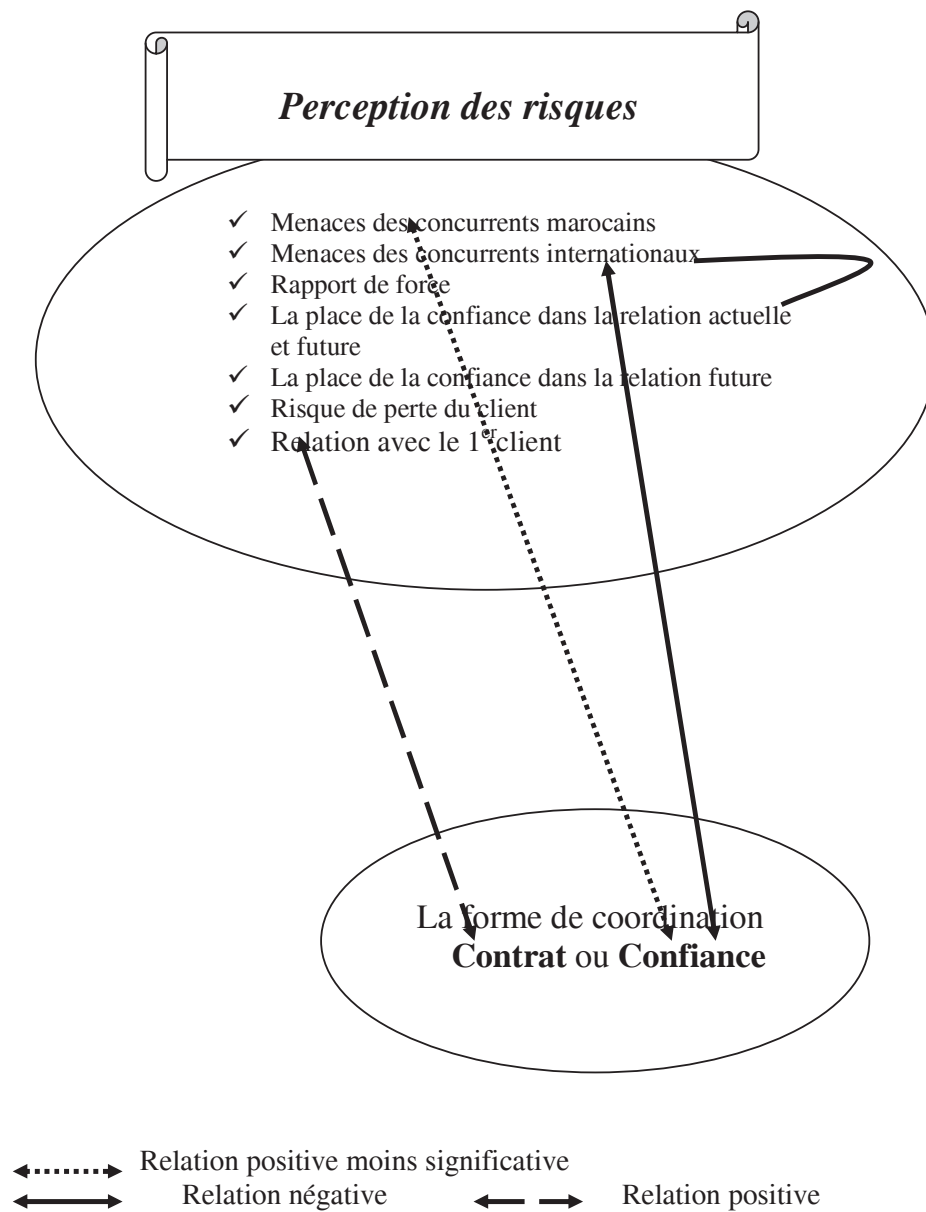
* : La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Les corrélations significatives entre la perception des risques et la forme de coordination mettent en évidence les relations suivantes :

- Une relation négative entre la perception des menaces des concurrents internationaux et la confiance dans la relation actuelle et future. Cela signifie que plus les entreprises estiment que la nature de contact avec le principal client est et sera marquée par la confiance et la fidélisation, moins les entreprises se sentent menacées par la concurrence internationale.
- Une relation négative entre la concurrence internationale et la confiance sur laquelle repose la relation de coordination. Cela signifie que plus la relation de coordination est basée sur la confiance, qui est un facteur motivant, favorisant les comportements coopératifs, moins les entreprises se sentent menacées par la concurrence.

- Une relation positive, moins significative, entre la perception de risque des concurrents marocains et la confiance comme base de la relation de coordination entre les deux parties. Plus les entreprises sont menacées par la concurrence, plus la relation est marquée par la confiance plutôt que par un contrat.
- Une relation positive entre la nature de relation avec le premier client français et le contrat. Cela signifie que plus les entreprises forment des relations de coordination avec les donneurs d'ordres français plus cette relation commence par une simple relation commerciale basée sur un contrat.

Figure 15 : La corrélation entre perceptions des risques et la coordination



II-1-c : La relation entre les risques relationnels et les formes de coordination

Tableau 35 : les résultats de corrélation entre les risques relationnels et la coordination

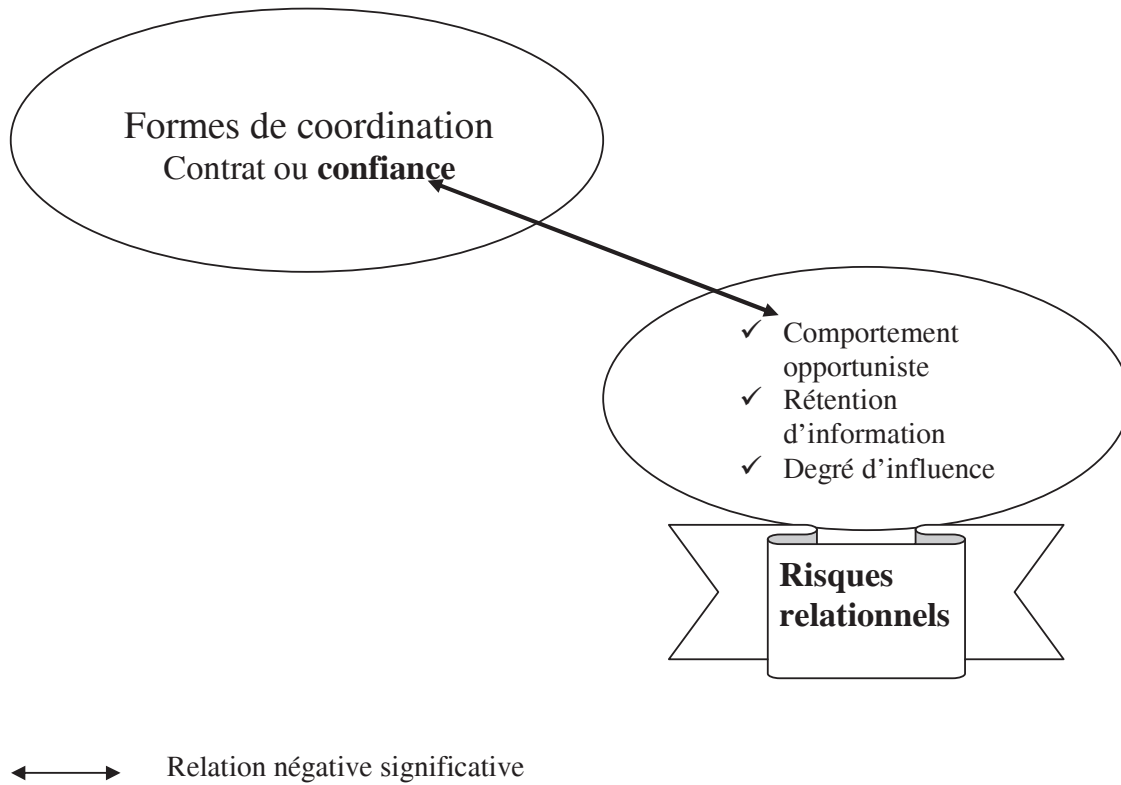
		Corrélations				
		Fact_ confiance REGR factor score 1 for analysis 1	Fact_contrat REGR factor score 2 for analysis 1	RR_opportun REGR factor score 1 for analysis 1	RR_ degreinfluence REGR factor score 2 for analysis 1	RR_ retentionInfo REGR factor score 3 for analysis 1
Fact_ confiance REGR factor score 1 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 48	,000 1,000 48	-,561** ,000 48	-,053 ,719 48	,229 ,117 48
Fact_contrat REGR factor score 2 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,000 1,000 48	1 48	,072 ,625 48	,125 ,397 48	-,208 ,157 48
RR_opportun REGR factor score 1 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,561** ,000 48	,072 ,625 48	1 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48
RR_ degreinfluence REGR factor score 2 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,053 ,719 48	,125 ,397 48	,000 1,000 48	1 48	,000 1,000 48
RR_retentionInfo REGR factor score 3 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,229 ,117 48	-,208 ,157 48	,000 1,000 48	,000 1,000 48	1 48

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

L'analyse de la corrélation entre les formes de coordination et les perceptions des risques relationnels met en évidence la relation suivante :

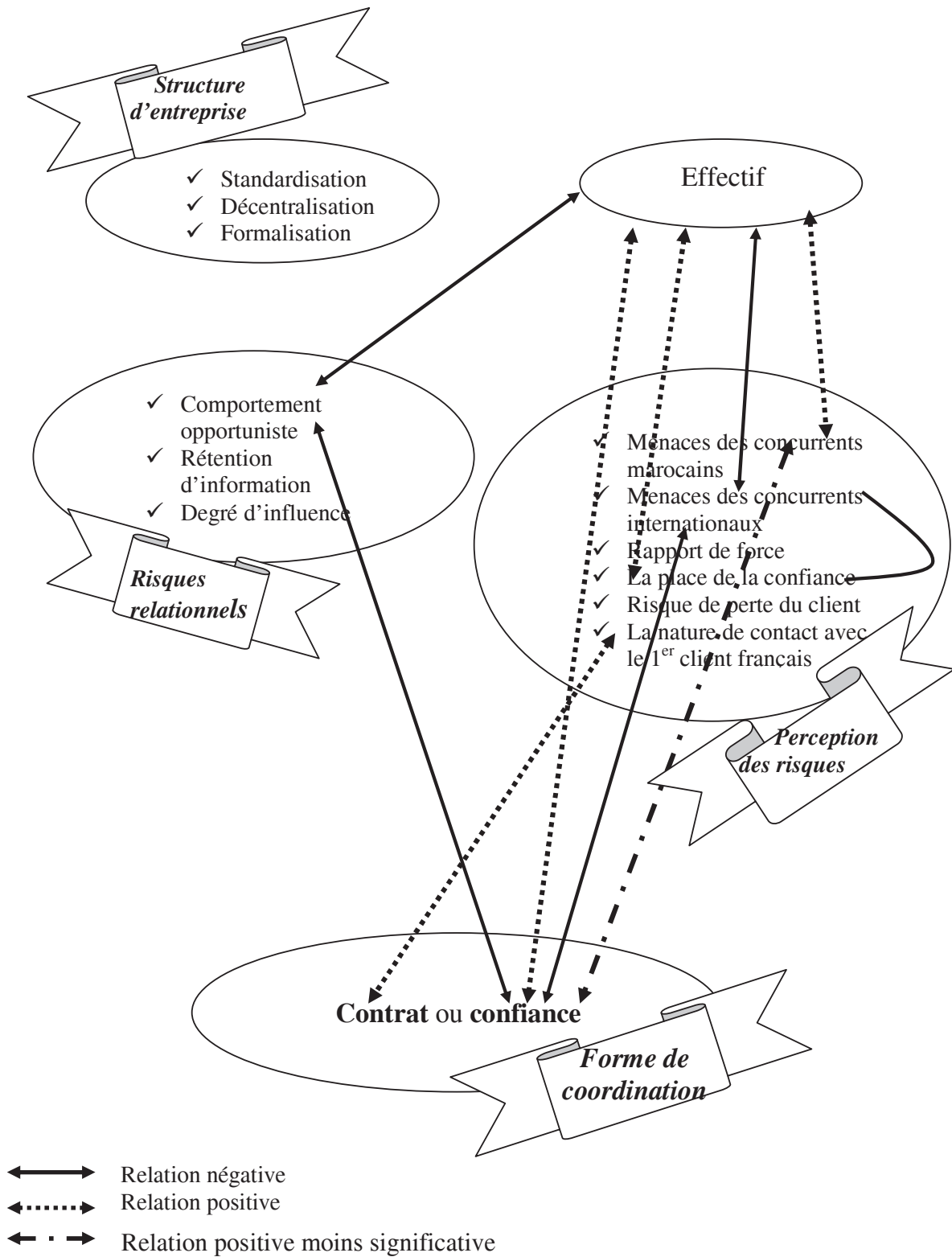
- Une relation négative significative entre la confiance sur laquelle repose la relation de coordination et la perception du risque du comportement opportuniste. Cela signifie que plus la relation entre les deux parties est basée sur la confiance moins les entreprises sont capables d'adopter un comportement opportuniste.

Figure 16: La relation significative entre la confiance et risques relationnels



Après l'analyse de la corrélation entre les coordonnées factorielles des entreprises sur les axes de structure, l'effectif, risques relationnels, perceptions des menaces d'environnement et la coordination, on constate l'existence d'une relation linéaire entre les différentes dimensions de notre modèle conceptuel. Les résultats des corrélations sont présentés par le schéma ci-dessous :

Figure 17 : La corrélation entre l'effectif, la variable dépendante et indépendante



II-2 : La régression entre la variable explicative et la variable à expliquer

II-2-a : La régression entre la perception des menaces de la concurrence, le risque du comportement opportuniste et la confiance

Nous avons effectué des régressions linéaires pour mesurer les effets de la variation d'une variable explicative sur la variation de la variable expliquée. Des régressions ont été réalisées, afin d'identifier les variables explicatives (comportement opportuniste, perception des risques des concurrents internationaux, perception des risques des concurrents marocains et la perception du contact avec le premier client français) qui restituent le mieux la variable à expliquer (forme de coordination). Nous avons effectué des tests d'ANOVA⁸² afin de montrer si le modèle est significatif. Les résultats sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 36 : Tableau d'ANOVA

ANOVA ^b						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	20,957	3	6,986	11,802	,000 ^a
	Résidu	26,043	44	,592		
	Total	47,000	47			

a. Valeurs prédites : (constantes), RR_opportun REGR factor score 1 for analysis 1, PDR_marocains REGR factor score 2 for analysis 1, PDR_concInternational REGR factor score 1 for analysis 1

b. Variable dépendante : Fact_confiance REGR factor score 1 for analysis 1

Le tableau Anova ci-dessus indique que le modèle testé est significatif ($p < 0,01$).

Ce tableau rend compte de l'analyse de la variance totale des données, en la partitionnant en une partie expliquée par le modèle (Régression) et une partie non expliquée (Résidu)

⁸² ANOVA signifie l'analyse de variance. Elle utilise les variances pour analyser les différences entre les moyennes.

Tableau 37: Les valeurs de R et de R2

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,668 ^a	,486	,408	,76934859

a. Valeurs prédites : (constantes), RR_opportun REGR factor score 1 for analysis 1, PDR_marocains REGR factor score 2 for analysis 1, PDR_concInternational REGR factor score 1 for analysis 1

Il s'agit de la corrélation que l'on peut constater entre les données prédites par la droite calculée et les données réellement observées. R traduit l'ajustement du modèle aux données et doit se rapprocher le plus possible de 1. R2 c'est le carré de R, il traduit la part de variance expliquée par le modèle. R-deux ajusté est la valeur de R corrigée pour réduire un biais lié au fait que chaque prédicteur (variable indépendante) supposé peut expliquer une partie de prédite (variable dépendante) par le seul fait du hasard. Erreur standard de l'estimation est l'indice de dispersion des valeurs prédites. Il est égal à l'écart type des valeurs prédites divisées par la racine carrée du nombre d'observations. On utilise l'erreur standard plutôt que l'écart type afin de pouvoir comparer des modèles ne comportant pas le même nombre d'observations.

La première remarque qui se dégage de ces résultats concerne le coefficient de détermination (R2= 0,5) associé à notre modèle de régression qui traduit son pouvoir explicatif important. La valeur de R2 signifie que la forme de coordination est expliquée à 50 %. R2 donne une vision optimiste de la qualité d'explication des variables par le modèle. A travers R2 on peut considérer que le risque du comportement opportuniste, perception des risques des concurrents internationaux et marocains, explique environ 50 % la confiance comme forme de coordination entre le sous-traitant marocain et le donneur d'ordre français.

Tableau 38: La régression linéaire

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(constante)	2,53E-018	,111		1,000	
	PDR_concInternational REGR factor score 1 for analysis 1	-,432	,165	-,432	-2,614	,012
	PDR_marocains REGR factor score 2 for analysis 1	,263	,115	,263	2,285	,027
	RR_opportun REGR factor score 1 for analysis 1	-,208	,167	-,208	-1,245	,220

a. Variable dépendante : Fact_confiance REGR factor score 1 for analysis 1

Les résultats du tableau ci-dessus indiquent que la confiance sur laquelle repose la relation de coordination entre les entreprises est déterminée aussi bien par la perception des risques des concurrents internationaux que la perception des menaces des concurrents marocains. Les résultats du test indiquent, d'une part que les variables « perception des menaces des concurrents marocains et internationaux » expliquent de manière significative la confiance comme forme de coordination ($p=0,027$ et $p=0,012$) et d'autre part, le pouvoir explicatif de la variable « perception des risques de comportement opportuniste » n'est pas significatif ($p=0,220 > 0,05$). En effet, les résultats du tableau font ressortir que les menaces des concurrents marocains constituent la dimension qui a le plus fort pouvoir explicatif de la relation de coordination basée sur la confiance. Toutefois, l'importance de la perception des menaces des concurrents marocains dans la détermination de la forme de coordination basée sur la confiance est confirmée par les valeurs élevées et significatives des coefficients. La valeur de $\beta=0,263$ signifie que plus les entreprises se sentent menacées par les concurrents marocains plus elles forment et développent, à long terme, une relation de coordination basée sur la confiance. Il existe un lien négatif significatif entre la perception des menaces des concurrents internationaux et la confiance ($\beta= -0,432$; $p=0,012 < 0,05$)

Les résultats des modèles de régression confirment l'hypothèse 6. Selon cette hypothèse, la perception des risques a un effet sur la détermination des formes de coordination entre les agents, et plus précisément, la perception des menaces de la concurrence pousse les entreprises à former et développer une relation de coordination basée sur la confiance. Les résultats de la régression révèlent que le coefficient associé au risque du comportement opportuniste présente un signe négatif (-1,245) et qu'il n'existe pas de relation entre le

risque relationnel et la forme de coordination basée sur la confiance. Donc l'hypothèse 5 n'est que partiellement vérifiée. Cela est peut être du à l'existence d'un lien entre le risque du comportement opportuniste et les autres dimensions de la variable perception des risques. Pour cela nous avons analysé la corrélation entre ces dimensions.

Tableau 39 : Corrélation entre la perception des menaces de la concurrence et le risque du comportement opportuniste

Corrélations			RR_opportun REGR factor score 1 for analysis 1	PDR_ conc International REGR factor score 1 for analysis 1	PDR_ marocains REGR factor score 2 for analysis 1
RR_opportun REGR factor score 1 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 48	,725** ,000 48	-,153 ,300 48	
PDR_concInternational REGR factor score 1 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,725** ,000 48	1 ,000 48	,000 1,000 48	
PDR_marocains REGR factor score 2 for analysis 1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,153 ,300 48	,000 1,000 48	1 48	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Les résultats de la corrélation révèlent l'existence d'une relation positive significative entre le risque du comportement opportuniste et la perception des menaces des concurrents internationaux ce qui explique les valeurs négatives de β (du risque de comportement opportuniste et la perception des menaces des concurrents internationaux) dans notre modèle de régression. Autrement dit, les résultats de cette régression sont limités par l'introduction des deux dimensions simultanément dans le modèle. L'utilisation de l'un ou de l'autre dans le modèle de régression pourra changer largement ce résultat. Cela conduit aux constats suivants :

- Certains risques relationnels et plus particulièrement le comportement opportuniste ne peuvent pas être maîtrisés uniquement par un contrôle informel.
- La perception des menaces des concurrents internationaux augmente le risque du comportement opportuniste.

II-2-b : La régression entre la perception des risques (la nature de contact avec le premier client) et le contrat

Tableau 40: Les valeurs de R et de R2

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,382 ^a	,146	,127	,93408267

a. Valeurs prédites : (constantes), PDR_relation1er_client REGR factor score 5 for analysis 1

La valeur de R2 signifie que la dimension la nature de contact avec le premier client de la variable indépendante (perception des risques) explique 15 % de la variance de la variable dépendante (le contrat).

Tableau 41: Résultat du test d'ANOVA.

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	6,865	1	6,865	7,868	,007 ^a
	Résidu	40,135	46	,873		
	Total	47,000	47			

a. Valeurs prédites : (constantes), PDR_relation1er_client REGR factor score 5 for analysis 1

b. Variable dépendante : Fact_contrat REGR factor score 2 for analysis 1

Le tableau ANOVA ci-dessus indique que le modèle testé est significatif ($p < 0,01$).

Tableau 42: La régression linéaire

Coefficients^a

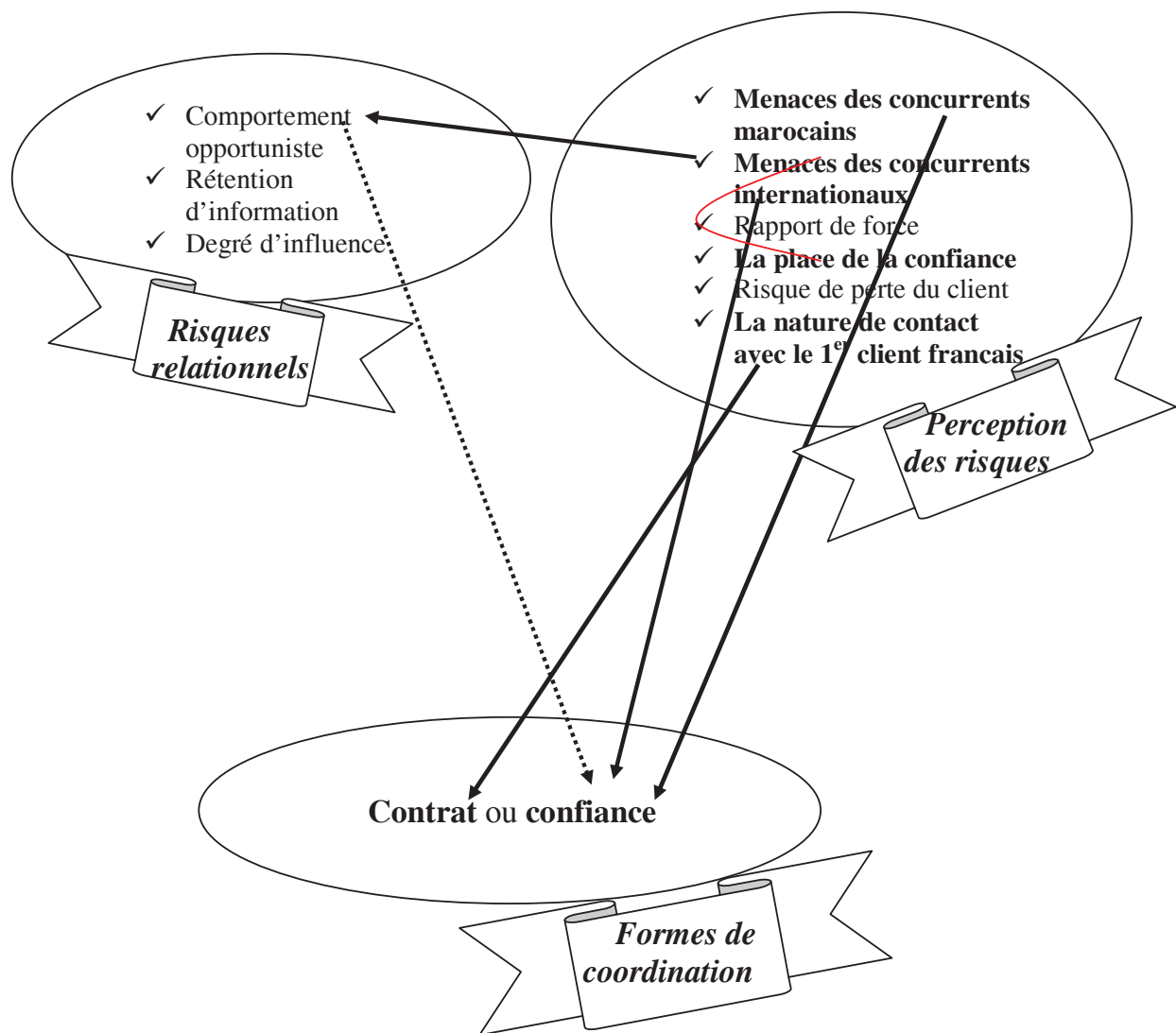
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	4,16E-017	,135		,000	1,000
	PDR_relation1er_client REGR factor score 5 for analysis 1	,382	,136	,382	2,805	,007

a. Variable dépendante : Fact_contrat REGR factor score 2 for analysis 1

Le test permet de dire que la relation entre de la nature de contact avec le premier client et le contrat est significative ($\beta=0,382$; $p<0,05$). Autrement dit, la nature de relation avec le

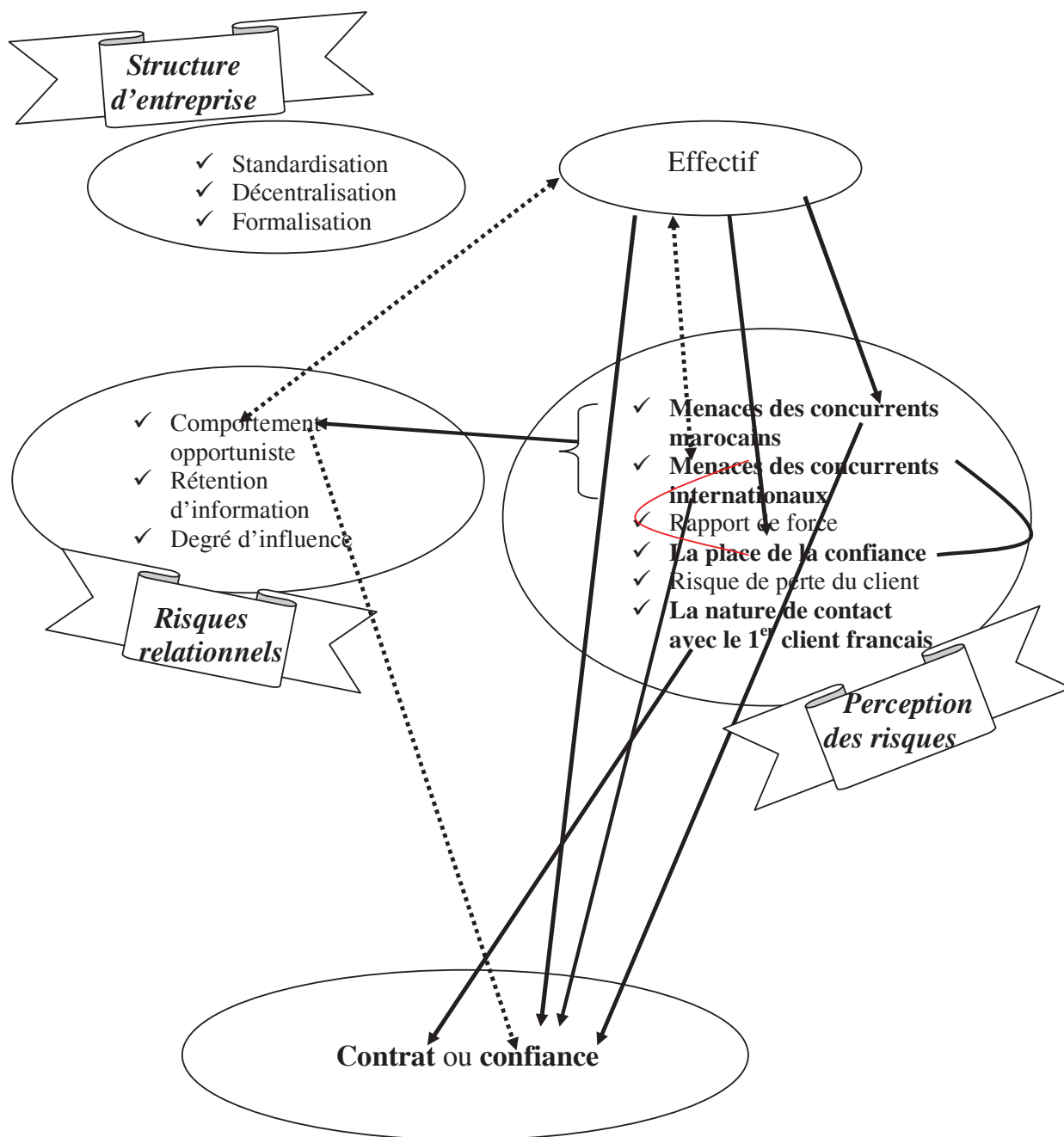
client a une influence significative sur le choix du contrat comme forme de coordination.
Ceci confirme l'hypothèse 6.

Figure 18: Le modèle conceptuel après la régression entre la variable explicative et la variable expliquée.



→ Relation positive

Figure 19 : La relation entre l'effectif, la variable explicative et la variable expliquée après régression



→ Relation positive
 Relation négative

II-3 : L'impact de la structure d'entreprise sur la variable risques relationnels

Pour mesurer l'impact de la structure d'entreprise sur la variable explicative (perception des risques et les risques relationnels), nous avons effectué des comparaisons paramétriques de moyenne et un test de l'égalité des variances. Les résultats sont présentés dans l'annexe, mais pour expliquer la méthode utilisée, nous allons présenter dans le cas suivant les exemples des tableaux utilisés dans notre analyse.

II-3-a : L'effet de la standardisation sur les risques relationnels

Afin de mesurer l'effet de la standardisation sur la variable « risques relationnels », nous allons effectuer le test t paramétrique qui sert à comparer deux moyennes. Plus précisément, il permet de savoir si la différence que l'on observe entre deux moyennes est significative. Il est utilisé lorsqu'on a des échelles d'intervalles. A chaque test nous avons deux tableaux : le tableau comparaison paramétrique de moyenne des variables (tab131) et le tableau de test de l'égalité des variances (tab132). La première nous permet de voir quels sont les moyennes et les écarts-types de chaque variable, elle est nécessaire à l'interprétation des données. Dans le deuxième tableau, seules les cinq premières colonnes nous intéressent : t est la valeur calculée du t de Student, ddl est le degré de liberté et Sig est la probabilité. Pour interpréter les résultats, il suffit de comparer la probabilité donnée par SPSS à un seuil de signification de .05 (.05 est la notation anglaise, ce qui équivaut à 0,05). Ce seuil signifie qu'on a moins de 5% de chances de se tromper si on admet que les résultats ne sont pas dus au hasard.

Si $p \leq .05$, on rejette H_0 , et donc la différence est significative.

Si $p > .05$, on accepte H_0 , et donc la différence n'est pas significative.

Cette règle est valable pour tous les tests paramétriques, des autres variables. Afin d'interpréter les résultats, nous avons présenté, dans chaque test, un tableau récapitulatif des différences significatives entre les variables (seules les valeurs significatives sont affichées dans ce tableau). Pour les tests sur les autres variables, nous avons utilisé les tableaux présentés en annexe (Cf annexe 2)

Tableau 43: Comparaison paramétrique de moyenne des variables

Statistiques de groupe

	Standard1	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
RR_opportun REGR factor score 1 for analysis 1	non	10	,4181027	,66168312	,20924258
	oui	38	-,1100270	1,050758	,17045553
RR_degreinfluence REGR factor score 2 for analysis 1	non	10	-,0126179	1,030337	,32582128
	oui	38	,0033205	1,005977	,16319105
RR_retentionInfo REGR factor score 3 for	non	10	-,4992811	,87536251	,27681393
	oui	38	,1313898	,99938959	,16212240
Fact_confiance REGR factor score 1 for	non	10	-,4965182	,95942727	,30339754
	oui	38	,1306627	,98091830	,15912596
Fact_contrat REGR factor score 2 for analysis 1	non	10	,2665549	,82683321	,26146762
	oui	38	-,0701460	1,039096	,16856357
PDR_conclInternational REGR factor score 1 for	non	10	,4333913	,88245551	,27905693
	oui	38	-,1140503	1,008329	,16357251
PDR_marocains REGR factor score 2 for	non	10	-,6059884	,85994939	,27193987
	oui	38	,1594706	,98235502	,15935903
PDR_evolutionRapportForce	non	10	-,0012248	,91428283	,28912162
	oui	38	,0003223	1,032928	,16756299
PDR_relationactuelle REGR factor score 4 for	non	10	,2058201	,54972085	,17383700
	oui	38	-,0541632	1,087337	,17638935
PDR_relation1er_client REGR factor score 5 for	non	10	-,1290965	1,003535	,31734560
	oui	38	,0339728	1,009760	,16380465
PDR_confiance_pst_future REGR factor score	non	10	-,4387762	,96776477	,30603409
	oui	38	,1154674	,98829628	,16032283
PDR_confiance_passée REGR factor score 2 for	non	10	-,1627554	,85404626	,27007314
	oui	38	,0428304	1,041060	,16888228

Tableau 44 : Résultats de test de l'égalité des variances

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
RR_opportun REGR factor score 1 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	4,530	,039	1,506	46	,139	,52812977	,35071111	-,177815	1,23407463
	Hypothèse de variances inégales			1,957	22,499	,063	,52812977	,26988432	-,030858	1,08711720
RR_degreinfluence REGR factor score 2 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,013	,911	-0,044	46	,965	-,01593839	,35924402	-,739059	,70718231
	Hypothèse de variances inégales			-0,044	13,870	,966	-,01593839	,36440475	-,798199	,76632214
RR_retentionInfo REGR factor score 3 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	2,675	,109	-1,817	46	,076	-,63067088	,34700884	-,132916	,06782170
	Hypothèse de variances inégales			-1,966	15,781	,067	-,63067088	,32079530	-,131149	,05015085
Fact_confiance REGR factor score 1 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,064	,802	-1,807	46	,077	-,62718090	,34714632	-,132595	,07158841
	Hypothèse de variances inégales			-1,831	14,368	,088	-,62718090	,34259472	-,136021	,10585004
Fact_contrat REGR factor score 2 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	1,025	,317	,946	46	,349	,33670091	,35580511	-,379498	1,05289944
	Hypothèse de variances inégales			1,082	17,308	,294	,33670091	,31109322	-,318759	,99216034
PDR_conclInternational REGR factor score 1 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	1,321	,256	1,564	46	,125	,54744162	,35006676	-,157206	1,25208945
	Hypothèse de variances inégales			1,692	15,793	,110	,54744162	,32346366	-,139000	1,23388336
PDR_marocains REGR factor score 2 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,912	,345	-2,244	46	,030	-,76545897	,34106338	-,145198	-,07893399
	Hypothèse de variances inégales			-2,429	15,790	,027	-,76545897	,31519295	-,143436	-,09655584
PDR_evolutionRapportForce REGR factor score 3 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,195	,661	-0,004	46	,997	-,00154712	,35925163	-,724683	,72158890
	Hypothèse de variances inégales			-0,005	15,632	,996	-,00154712	,33416862	-,711309	,70821505
PDR_relationactuelle REGR factor score 4 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	4,387	,042	,728	46	,470	,25998331	,35720080	-,459025	,97899122
	Hypothèse de variances inégales			1,050	29,473	,302	,25998331	,24765400	-,246173	,76613961
PDR_relation1er_client REGR factor score 5 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,003	,960	-,455	46	,651	-,16306926	,35844624	-,884584	,55844560
	Hypothèse de variances inégales			-,457	14,190	,655	-,16306926	,35712770	-,928073	,60193414
PDR_confiance_pst_future REGR factor score 1 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,239	,627	-1,584	46	,120	-,55424365	,34983400	-,125842	,14993567
	Hypothèse de variances inégales			-1,604	14,355	,130	-,55424365	,34548556	-,129352	,18503447
PDR_confiance_passée REGR factor score 2 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,554	,460	-,574	46	,569	-,20558576	,35797063	-,926143	,51497174
	Hypothèse de variances inégales			-,645	16,790	,527	-,20558576	,31852900	-,878264	,46709221

Tableau 45 : L'effet de la standardisation sur la variable risques relationnels

Risques relationnels/ Standardisation	Standardisation					
	Procédures de travail			Normes et valeurs		
	Non N= 10	Oui N=38	Niveau de significativité	Non N= 10	Oui N=38	Niveau de significativité
Comportement opportuniste	0,139	0,063**	0,039	,000**	,000	0,06
Degré d'influence	0,965	0,966	0,911	0,212	0,225	0,391 (ns)
Rétention d'information	0,076**	0,067	0,109	0,926	0,925	0,74 (ns)

**p<0,01

Les résultats du tableau indiquent que la standardisation est positivement liée au risque du comportement opportuniste et à la rétention d'information. Ces résultats montrent d'une part que malgré l'existence d'une organisation qui est régie par les procédures de travail, les entreprises se sentent menacées par le risque du comportement opportuniste. D'autre part, on constate que le risque du comportement opportuniste est perçu dans les entreprises où les normes et les valeurs ne sont pas édictées pour l'ensemble de l'organisation.

(i) ***La relation entre le risque comportement opportuniste et procédure de travail.***

A partir du tableau de comparaison paramétrique de moyenne des variables, la moyenne obtenue de l'absence (non) des procédures de travail/comportement opportuniste est supérieure à celle obtenue de l'existence de ces procédures/comportement opportuniste ($M(\text{non/compoop})^{83} r=0,41$, $M(\text{oui/comp o pp})=-0,11$). On cherche à savoir si cette différence est significative. Pour cela, on regarde le deuxième tableau qui concerne le test de l'égalité des variances, nous avons comparé les deux variances. Pour cela on a formulé les hypothèses suivantes :

⁸³ Compoop=comportement opportuniste.

- { H0 : Les variances égales
- { H1 : Les variances inégales

$P=0,039 < 5\%$ donc on rejette l'hypothèse H0 et on accepte H1.

- { H0 : Les MOYENNES égales INDEPENDANCE
- { H1 : Les MOYENNES inégales DEPENDANCE OU RELATION

On constate dans le tableau de la variance que $p=0,063 < 10\%$, on rejette H0 et on conclut que les variances sont inégales. Le test montre que la différence entre les moyennes est significative. Il existe donc une relation entre le risque du comportement opportuniste et oui (l'existence) des procédures de travail comme dimension de la variable structure d'entreprise.

(ii) La relation entre le risque degré d'influence et procédure de travail.

A partir des résultats présentés dans le tableau, la moyenne (degré d'influence/non procédure de travail (-0,126)) est largement inférieure à celle du (degré d'influence/oui procédure de travail (0,03)). Pour savoir si les moyennes sont significativement différentes on compare les variances.

Selon l'égalité des variances, la valeur de f est très faible (0,13) et $p= 0,91 > 5\%$. L'écart entre les variances n'est pas significatif, on rejette donc H1 et on accepte l'hypothèse des variances égales. Puisque la valeur $p= 0,965 > 10\%$, alors il n'y a pas de relation significative entre la structure et le risque degré d'influence.

(iii) La relation entre le risque rétention de l'information et procédure de travail.

Selon les résultats du test de comparaison de moyennes et le test de l'égalité des variances, la différence entre les moyennes n'est pas significativement différente de 0. La valeur de F est très élevée (2,675), la signification $p=0,109 > 5\%$, on accepte donc l'hypothèse des variances égales. La signification bilatérale $p=0,076 < 10\%$ traduit l'existence d'une relation entre la structure d'entreprise et le risque de rétention de l'information. On conclut donc l'effet de la structure sur le risque rétention de l'information

II-3-b : L'effet de la décentralisation sur les risques relationnels

Nous allons limiter notre présentation aux valeurs significatives du test t.

Tableau 46 : L'effet de la décentralisation sur les risques relationnels

Risques relationnels/ Décentralisation	Décentralisation					
	Personnels/prise des décisions			Personnels/méthode de travail		
	Non N= 22	Oui N=26	Niveau de significativité	Non N= 22	Oui N=26	Niveau de significativité
Comportement opportuniste	0,000**	0,000	0,227	0,361	0,374	0,583
Degré d'influence	0,173	0,162	0,044	0,171	0,159	0,388
Rétention d'information	0,898	0,898	0,995	0,735	0,737	0,981

**p<0,01

D'après les résultats du tableau ci-dessus, il n'existe pas de relation significative entre la participation des personnels aux méthodes de travail et la perception des risques relationnels. Par conséquent, on constate l'existence d'une relation moins significative entre la participation des personnels aux décisions et le comportement opportuniste. Pour $p=0,227 >5\%$ on accepte l'hypothèse des variances égales, Puisque la valeur $p=0,000 < 10\%$, donc il y a une relation significative entre la participation des personnels aux décisions et le comportement opportuniste. L'absence d'une structure basée sur la participation aux décisions a un effet sur la perception du comportement opportuniste.

II-3-c : La relation entre la formalisation et les risques relationnels

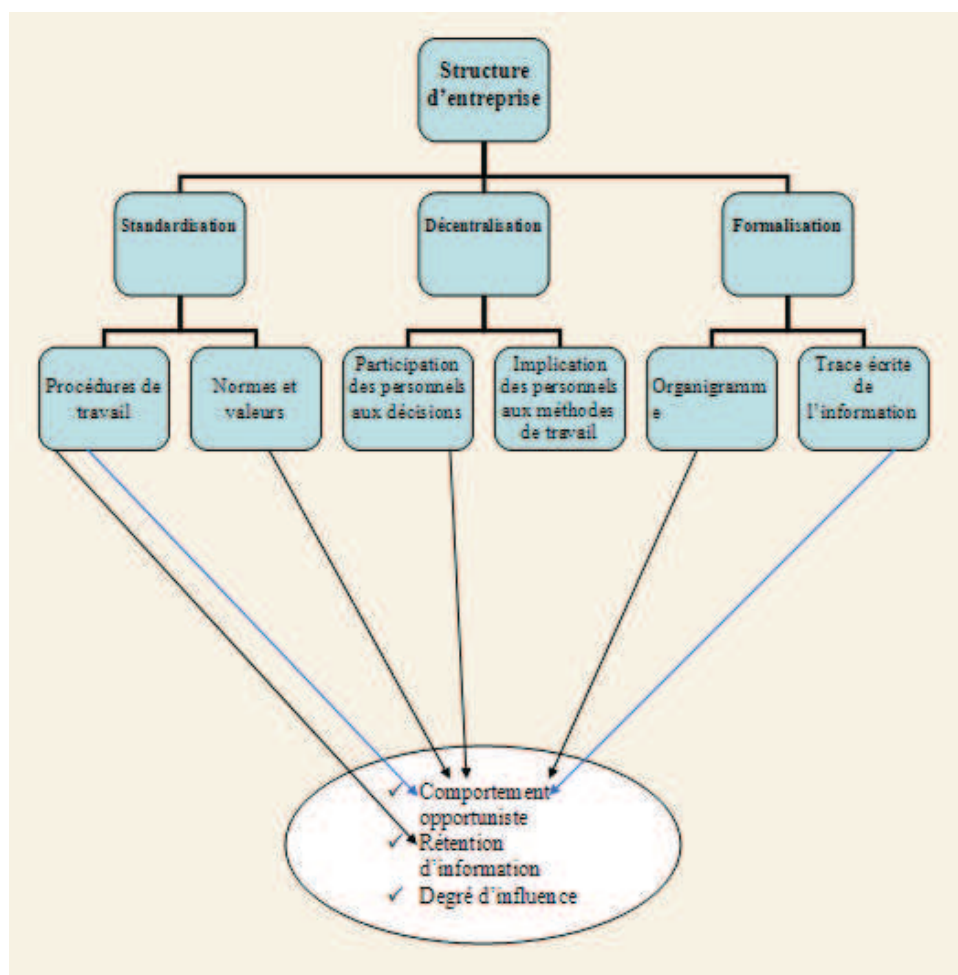
Tableau 47 : L'effet de la formalisation sur les risques relationnels

Risques relationnels/ Formalisation	Formalisation					
	Organigramme			Trace écrite de l'information		
	Non N= 13	Oui N=35	Niveau de significativité	Non N= 13	Oui N=35	Niveau de significativité
Comportement opportuniste	0,06**	0,01	0,05	0,000	0,000**	0,036
Degré d'influence	0,05	0,066	0,999	0,286	0,28	0,677
Rétention d'information	0,63	0,663	0,389	0,717	0,729	0,737

**p<0,01

Les résultats du tableau indiquent l'existence d'une relation significative entre d'une part l'organigramme et le comportement opportuniste, et d'autre part la trace écrite de l'information et la perception du comportement opportuniste. Par ailleurs, les entreprises qui n'ont pas un organigramme sont celles qui se sentent menacées par le comportement opportuniste. Toutefois, les 35 entreprises qui ont répondu avoir une formalisation basée sur l'existence des traces écrites de l'information sont, malgré l'existence de cette structure, menacées par le risque du comportement opportuniste.

Figure 20: L'effet de la structure sur les risques relationnels



—> L'existence d'une structure forte

—> L'absence d'une structure forte

Nous avons supposé qu'il existe probablement un lien négatif entre la structure organisationnelle et les risques relationnels (hypothèse1). La présence d'une structure développée réduit les risques relationnels, et inversement, les entreprises qui se sentent plus vulnérables possèdent des structures internes moins développées. Les résultats statistiques confirment l'existence d'un lien significatif entre la structure d'entreprise, le risque du comportement opportuniste et rétention d'information. En revanche, le risque degré d'influence est faiblement perçu par rapport aux autres risques relationnels. Les entreprises qui ont une faible structure organisationnelle, en termes de standardisation, de

décentralisation et de formalisation se considèrent menacées par les risques relationnels (comportement opportuniste et le risque de rétention d'information). Quoique les résultats statistiques montrent l'existence de quelques entreprises qui se sentent menacées par le risque de comportement opportuniste malgré la présence d'une structure, en termes de formalisation (trace écrite de l'information) et de la standardisation (procédures de travail).

II-4 : L'effet de la structure d'entreprise sur la variable perception des risques

II-4-a : L'effet de la standardisation sur la variable perception des risques

Tableau 48: L'effet de la standardisation sur la perception des risques

Risques/ Standardisation	Standardisation					
	Procédures de travail			Normes et valeurs		
	Non N= 10	Oui N=38	Niveau de significativité	Non N= 10	Oui N=38	Niveau de significativité
Menace des concurrents marocains	0,125	0,11	0,256 (ns)	0,000**	0,001	0,945
Menace des concurrents internationaux	0,03**	0,027	0,345	0,158	0,149	0,232(ns)
Rapport de force	0,997	0,996	0,661(ns)	0,826	0,826	0,905(ns)
Perte de client	0,47	0,302	0,042(ns)	0,086**	0,091	0,674
Relation 1er client	0,651	0,655	0,96(ns)	0,705	0,699	0,51(ns)
Confiance dans la relation présent/futur	0,12	0,13	0,627(ns)	0,008**	0,011	0,217
Confiance dans la relation passée	0,569	0,527	0,46(ns)	0,865	0,861	0,169(ns)

**p<0,01

ns= non significatif

Les résultats de ce tableau traduisent l'existence d'une relation significative entre, d'une part, les procédures de travail et la perception des menaces des concurrents internationaux,

et d'autre part, entre les normes et valeurs et les risques suivants : menaces des concurrents marocains, perte du client et la perception de la confiance dans la relation actuelle et future.

En effet, la relation entre les procédures de travail et la menace de la concurrence (internationale) est confirmée par la valeur de $p=0,03 < 0,01$ qui signifie l'effet de la structure sur la perception des menaces des concurrents internationaux.

D'autre part, il existe un lien significatif entre les normes et les valeurs et la perception des menaces des concurrents marocains. Le niveau de significativité ($p=0,945 > 0,05$) conduit à rejeter l'hypothèse des variances inégales et accepter celle des variances égales. La valeur de $p=0,000 < 0,01$ ($N=10$; non) traduit l'effet de l'absence de normes et de valeurs sur la perception des menaces des concurrents marocains.

D'après les résultats du tableau, on constate l'effet des normes et valeurs sur la perception du risque de la perte du client. La significativité $p=0,674 > 0,05$ permet d'accepter l'hypothèse des variances égales, la valeur de $p=0,086 < 0,01$ signifie la dépendance des deux variables.

Enfin, à un niveau de significativité $p=0,217 > 0,05$ on accepte l'hypothèse des variances égales ; $p=0,008 < 0,01$ traduit l'effet de l'absence des normes et valeurs sur la perception d'une relation actuelle et future basée sur la confiance.

La première remarque qui se dégage de ces résultats concerne, d'une part, l'effet de la standardisation de la structure, qui est traduit par l'importance des règles et des procédures, sur la perception des menaces des concurrents internationaux et, d'autre part, l'effet d'une standardisation basée sur les normes et valeurs sur la menace de concurrents marocains, le risque de perte de client et par perception d'une relation actuelle et future basée sur la confiance. Toutefois, les entreprises qui se sentent plus menacées par la concurrence internationale sont celles qui ne disposent pas d'une structure organisationnelle caractérisée par des règles et des procédures. En effet, l'absence de normes et de valeurs qui régissent le fonctionnement de l'organisation conduit à percevoir plus les risques des menaces de la concurrence, le risque de la perte du client et la perception de la confiance dans la relation actuelle et future avec le donneur d'ordre français.

II-4-b : L'effet de la décentralisation sur la perception des risques

Tableau 49: L'effet de la décentralisation sur la perception des risques

Perception des risques/Décentralisation	Décentralisation					
	Participation des personnels aux décisions			Implication des personnels aux méthodes de travail		
	Non N= 22	Oui N=26	Niveau de significativité	Non N= 22	Oui N=26	Niveau de significativité
Menace des concurrents internationaux	0,000**	0,000	0,526	0,665	0,66	0,318 (ns)
Perte de client	0,364	0,378	0,157 (ns)	0,063**	0,69	0,557
Confiance dans la relation présent/futur	0,000**	0,000	0,425	0,152	0,182	0,064 (ns)

**p<0,01

Ce tableau conduit à l'interprétation des effets de décentralisation sur la perception des risques. D'une part, on constate l'existence d'un lien entre la participation des personnels aux décisions et la perception des menaces des concurrents internationaux. Cela est confirmé par la valeur $p=0,528$ (niveau de significativité) $>0,05$ qui conduit à accepter l'hypothèse des variances égales ; $p=0,000<0,01$ signifie l'effet de la décentralisation sur le risque des menaces des concurrents internationaux. D'autre part, à $p=0,425>0,05$, il existe un lien entre la non-participation des personnels aux décisions de l'entreprise et la perception de la confiance comme base de la relation actuelle et future entre les deux parties ($p=0,000<0,01$). Les résultats du tableau indiquent aussi l'existence d'une certaine dépendance entre l'implication des personnels aux méthodes de travail et le risque de la perte du client. Pour un niveau de significativité $p=0,557>0,05$, on accepte l'hypothèse des variances égales, ce qui signifie à $p=0,063<0,01$ l'effet de la non-implication des personnels aux méthodes de travail sur la perte du client.

II-4-c : L'effet de la formalisation sur la perception des risques

Tableau 50: L'effet de la formalisation sur la perception des risques

Risques/ Formalisation	Formalisation					
	Organigramme			Trace écrite de l'information		
	Non N= 15	Oui N=33	Niveau de significativité	Non N= 15	Oui N=33	Niveau de significativité
Menace des concurrents internationaux	0,000	0,000**	0,033	0,000**	0,000	0,079
Confiance dans la relation présent/future	0,003**	0,004	0,799	0,009**	0,012	0,891

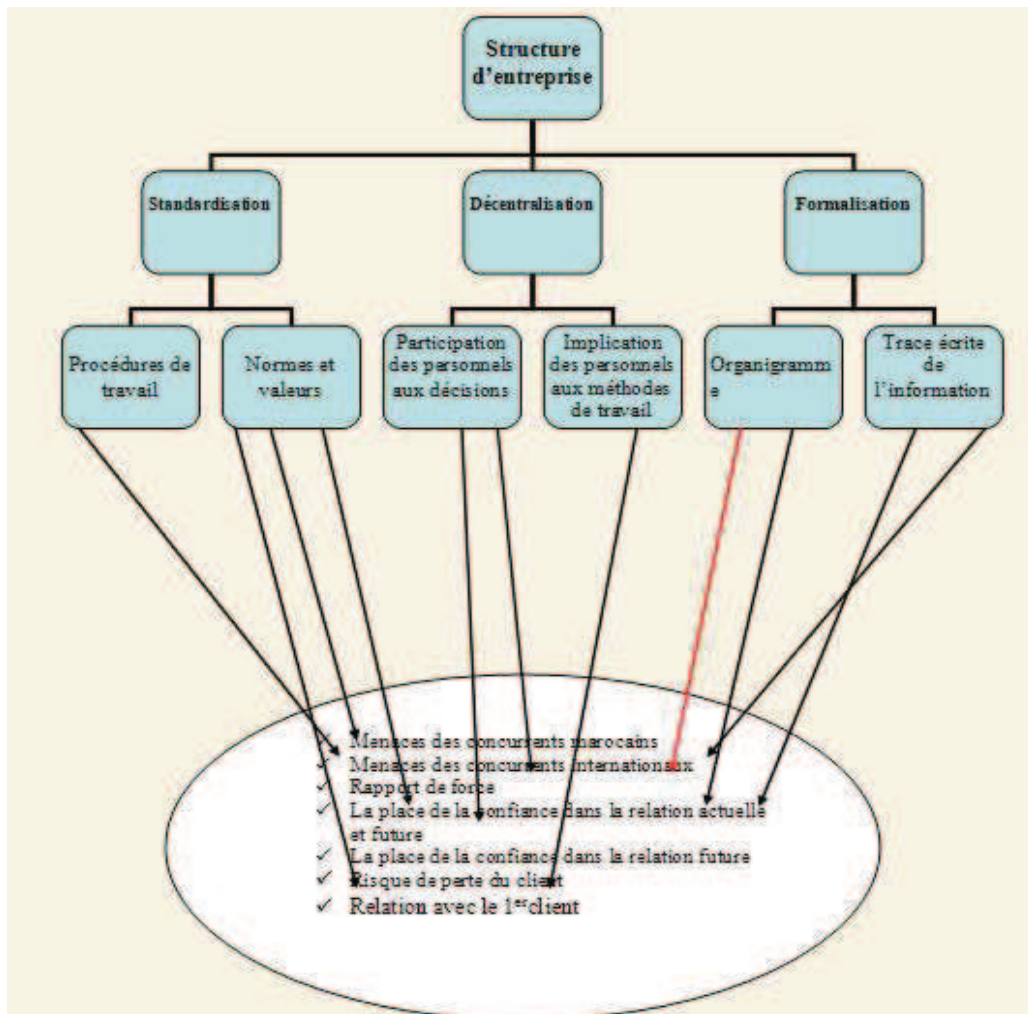
**p<0,01

Les résultats de ce tableau montrent l'existence d'un lien entre la formalisation et la perception des risques (menace de la concurrence et de la perception de la confiance dans la relation de coordination). Dans la relation entre une structure basée sur l'existence d'un organigramme et la menace des concurrents internationaux, le niveau de significativité $p=0,033 < 0,05$ conduit à l'acceptation de l'hypothèse des variances inégales (non/organigramme ; menace des concurrents internationaux), $p=0,000 < 0,01$. Ceci signifie l'existence du lien entre les deux variables. D'autre part, on constate une relation entre la structure (organigramme) et la perception de la confiance dans la relation actuelle et future entre les deux parties. Pour le niveau de significativité $p=0,799 > 0,05$ on accepte l'hypothèse des variances égales, $p=0,003 < 0,01$. Cela signifie l'effet de l'absence d'une structure basée sur la définition des rôles des membres de l'entreprise sur la perception de la confiance dans la relation future et actuelle entre le sous-traitant marocain et le donneur d'ordre français.

Le tableau conduit aussi à interpréter l'existence d'une relation entre, d'une part, l'absence d'une trace écrite de l'information et la menace des concurrents internationaux. A un niveau de significativité $p=0,079 > 0,05$ on accepte l'hypothèse des variances égales, pour $p=0,000$ et on conclut à l'existence d'une relation significative entre la formalisation (traces écrite) et le risque des menaces des concurrents internationaux. D'autre part, il existe un lien entre l'absence d'une structure caractérisée par l'existence des traces écrites

et la perception de la confiance dans la relation actuelle et future avec le donneur d'ordre français ($p=0,09<0,01$).

Figure 21: l'effet de la structure sur la perception des risques



→ L'absence d'une structure forte

Les résultats statistiques montrent l'effet de la structure sur la perception des menaces. Cela confirme l'hypothèse 3, qui suggère l'existence d'une relation négative entre la structure de l'entreprise et le degré de perception des risques. Plus les entreprises sont fortement structurées, moins elles se sentent menacées par les risques de l'environnement. Et inversement, plus elles se sentent menacées, moins elles sont structurées.

II-5 : L relation entre la structure d'entreprises et la forme de coordination

II-5-a : L'effet de la formalisation sur la forme de coordination

Tableau 51 : L'effet de la formalisation sur la forme de coordination

Formes de coordination/ Formalisation	Formalisation					
	Organigramme			Trace écrite de l'information		
	Non N= 22	Oui N=26	Niveau de significativité	Non N= 13	Oui N=35	Niveau de significativité
Confiance	0,008**	0,008	0,864	0,019**	0,024	0,697
Contrat	0,856	0,859	0,825	0,899	0,898	0,802

** $p < 0,01$

Le résultat fait apparaître une relation entre l'absence d'un organigramme, comme critère d'une bonne structure bien organisée, et la confiance comme un instrument de contrôle et une base de la coordination entre les deux parties. Cette conclusion est confirmée d'une part, par la valeur $p=0,008 < 0,01$ ce qui montre l'existence d'un lien positif significatif entre « non » à l'existence d'un organigramme et la confiance, et d'autre part, $p=0,019 < 0,01$ signifie la dépendance entre l'absence d'une structure basée sur une trace écrite de l'information et la confiance. En revanche, la formalisation n'a pas d'influence sur les garanties contractuelles (les liens ne sont pas significatifs).

II-5-b : L'effet de la standardisation sur la forme de coordination

Tableau 52 : l'effet de la standardisation sur la coordination

Formes de coordination/ Standardisation	Standardisation					
	Procédures de travail			Normes et valeurs		
	Non N= 10	Oui N=38	Niveau de significativité	Non N= 10	Oui N=38	Niveau de significativité
Confiance	0,077**	0,088	0,802	0,05**	0,007	0,154
Contrat	0,349	0,294	0,317	0,672	0,672	0,743

**p<0,01

Les résultats de ce tableau indiquent l'existence d'une relation significative, d'une part entre les procédures de travail et la confiance ($p=0,077<0,01$), et d'autre part, entre les normes et valeurs et la confiance ($p=0,05<0,01$). En revanche, la standardisation n'a aucune influence sur le contrat ($p=0,349>0,01$ et $p=0,672>0,01$). Ces résultats montrent que la possession de structures internes par les entreprises, en termes de standardisation moins développée a une relation de coordination avec le donneur d'ordre français basée sur la confiance.

II-5-c : L'effet de la décentralisation sur la forme de coordination

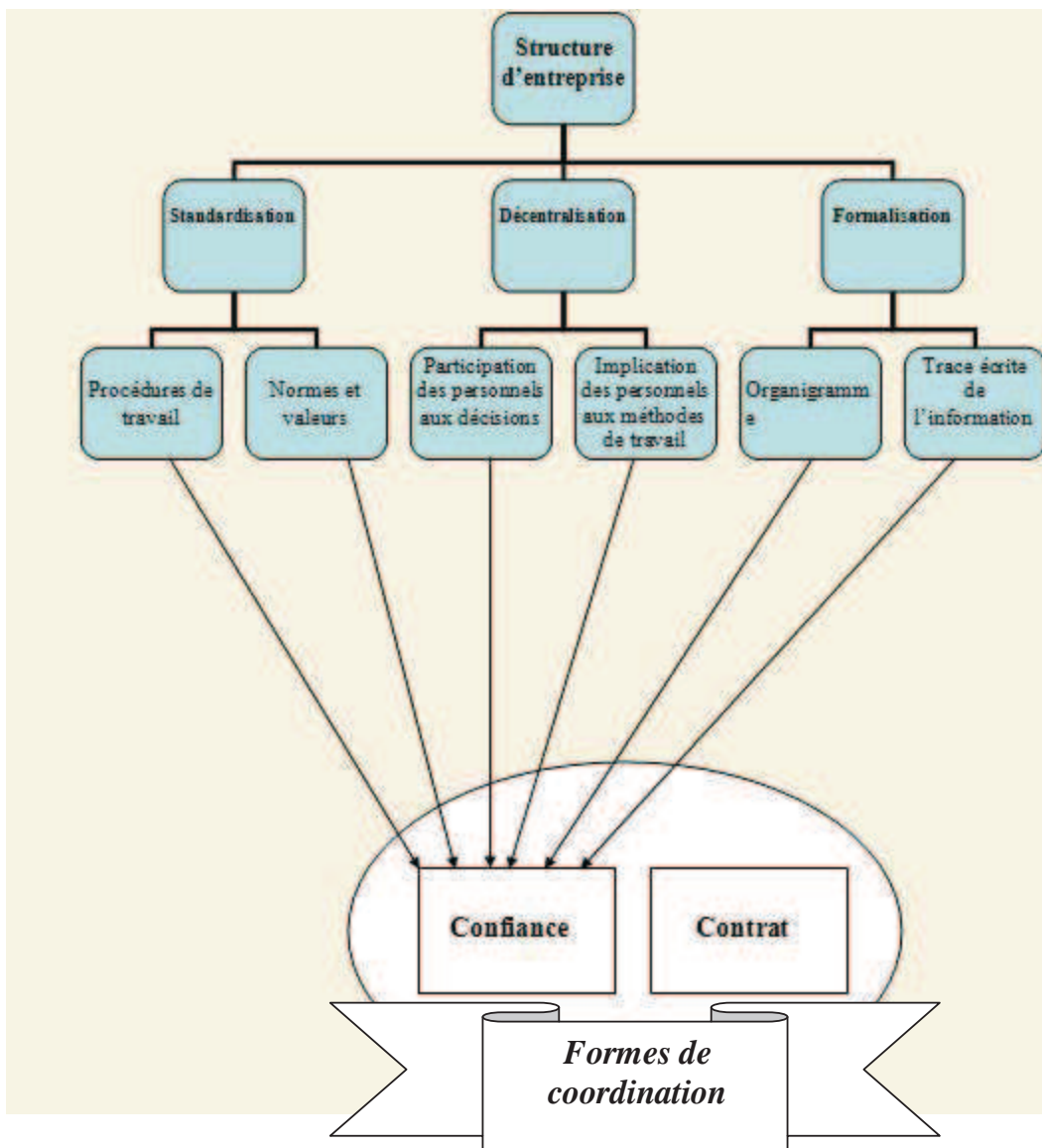
Tableau 53 : L'effet de la décentralisation sur la forme de coordination

Formes de coordination/ Décentralisation	Décentralisation					
	Participation des personnels aux décisions			Implication des personnels aux méthodes de w		
	Non N= 10	Oui N=38	Niveau de significativité	Non N= 10	Oui N=38	Niveau de significativité
Confiance	0,077**	0,088	0,802	0,05**	0,007	0,154
Contrat	0,349	0,294	0,317	0,672	0,672	0,743

**p<0,01

Le niveau de significativité ($0,802 > 0,05$), conduit à accepter l'hypothèse des variances égales { non (participation des personnels/décisions), confiance } . La valeur de $p=0,007 < 0,01$ signifie l'effet d'une structure en terme de décentralisation, basée sur une participation des personnels aux décisions, sur le développement d'une relation de coordination basée sur la confiance. Ainsi, à $p=0,05$, on conclut l'existence d'une relation significative entre la participation des personnels dans les méthodes de travail et la confiance comme base de la relation de coordination.

Figure 22: L'effet de la structure d'entreprise sur la forme de coordination



Nous en déduisons que les entreprises les moins structurées estiment que la relation est marquée par la confiance plutôt que par un contrat rédigé. Donc, l'hypothèse 7 n'est pas vérifiée. Cette hypothèse suggère que la présence d'une structure organisationnelle développée renforce la confiance, ainsi que le contrat devient un instrument de contrôle lorsque l'entreprise est moins structurée. Les résultats statistiques montrent que même les entreprises qui possèdent des structures moins développées, ont des relations marquées par la confiance plutôt que par un lien contractuel.

Figure 23 : L'effet de la structure d'entreprise sur la variable explicative et la variable expliquée

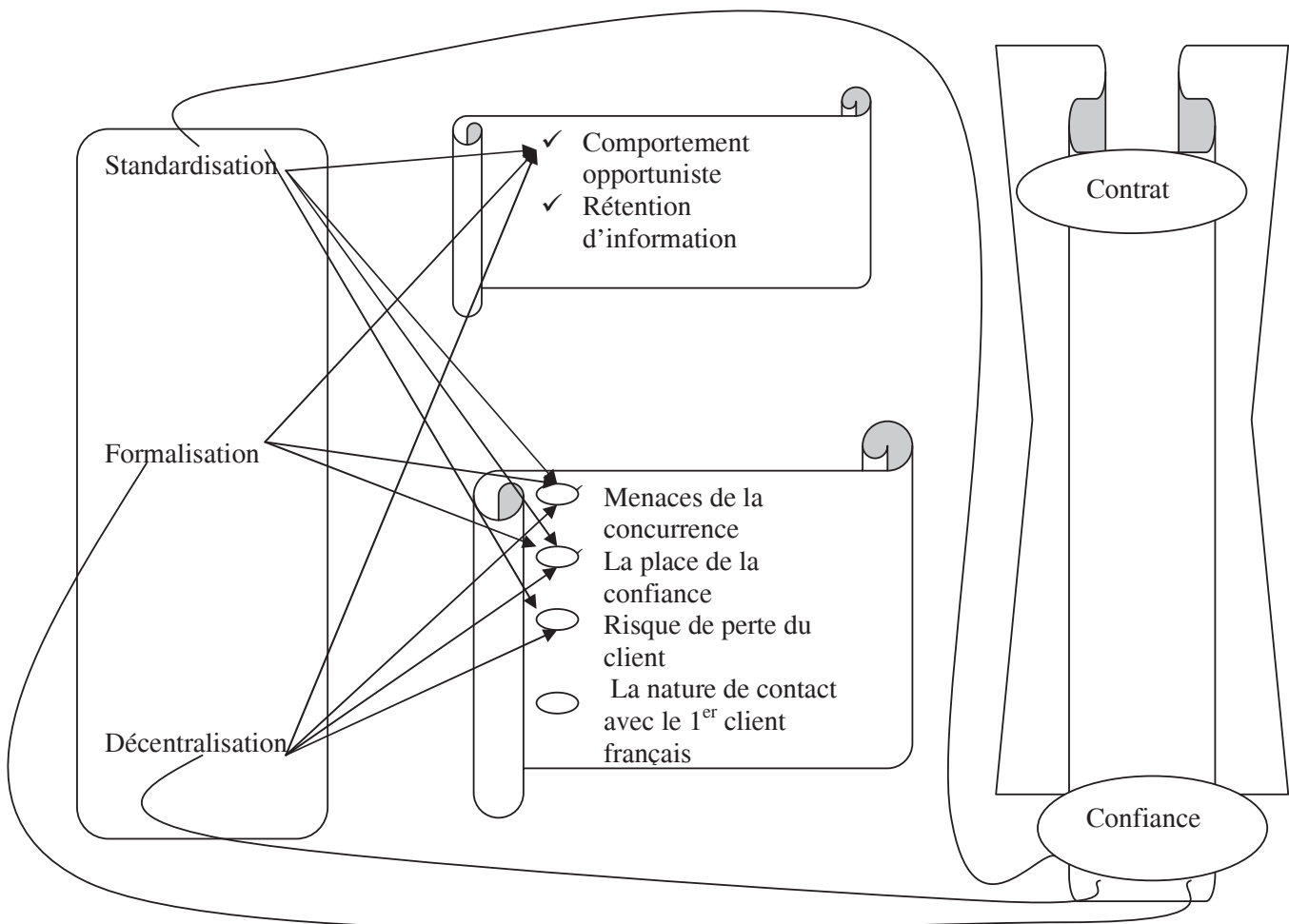
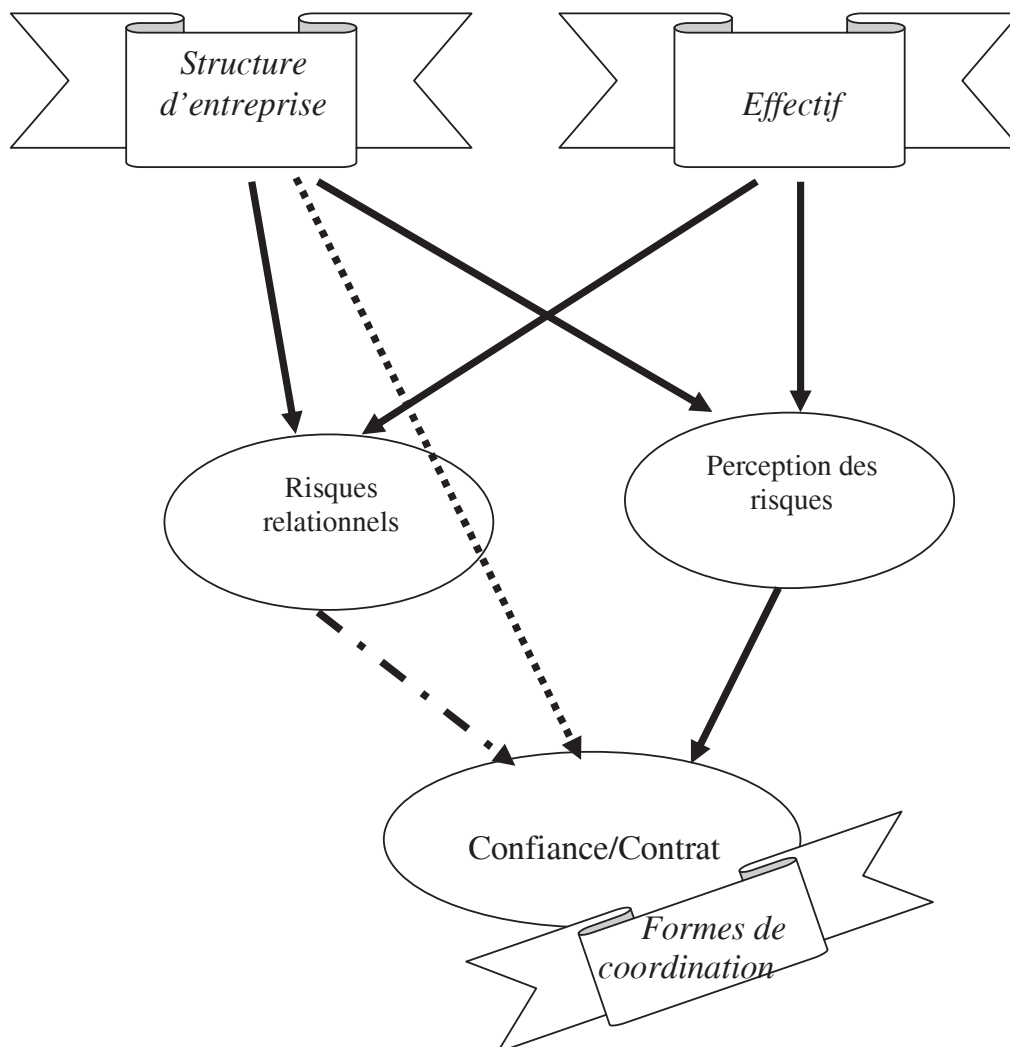


Figure 24 : Les résultats statistiques et les hypothèses du modèle conceptuel



- Hypothèse confirmée
-→ Hypothèse non confirmée
- . - → Hypothèse partiellement vérifiée

III : Discussion des résultats

L'objectif de cette section est de présenter les perspectives empiriques dégagées de l'analyse statistique et de proposer des explications articulées autour des hypothèses de recherche en tenant compte des perspectives théoriques. La discussion des résultats tentera de distinguer, d'une part, les facteurs déterminant de la perception des risques dans la relation de coordination entre les sous-traitants marocains et le donneur d'ordre français et, d'autre part, la forme de coordination qui permet de gérer ces risques.

III-1 : L'importance de la structure et la taille dans la réduction des risques relationnels et la perception des menaces d'environnement.

Le premier objectif de notre analyse statistique est de tester l'effet de la taille et la structure d'entreprise sur la perception des risques de l'environnement d'une part, et sur les risques relationnels d'autre part.

III-1-a : Le rôle de la structure et la taille dans la réduction des risques relationnels

Nous avons supposé qu'il existe probablement un lien négatif entre la structure organisationnelle et les risques relationnels (hypothèse1). Les résultats statistiques confirment l'effet de la structure de l'entreprise sur le risque du comportement opportuniste. Ils mettent en évidence la relation entre l'importance de la structuration et les risques relationnels. La présence d'une structure développée réduit les risques relationnels, en particulier le comportement opportuniste et la rétention de l'information.

Ainsi, les résultats trouvés renvoient à une influence de la taille sur les risques relationnels. En effet, l'analyse statistique montre l'existence d'une relation négative entre la taille de l'entreprise et le comportement opportuniste. Cela signifie que plus les entreprises sont de grande taille, moins elles sont vulnérables aux comportements opportunistes de leurs partenaires. Et inversement, les entreprises de petite taille se sentent plus menacées par ce comportement opportuniste. Au delà du constat de cette relation taille/risques relationnels et structure/risques relationnels, mise en relief par les différents traitements statistiques, se pose la question des explications possibles.

La question de la relation entre la structure et les risques relationnels constitue non seulement un enjeu conceptuel, mais aussi un enjeu managérial et économique considérable. En effet, la structure de l'entreprise comprend tous les aspects et les processus : organisation, stratégie, motivation et liaisons hiérarchiques. Certains auteurs (Kalika, 1(9)995) ont conclu à l'existence d'une relation, d'une part, entre la taille d'entreprise et la structure, et d'autre part, entre la structure organisationnelle, son environnement et la variabilité technologique. Mintzberg H a formulé une hypothèse concernant l'influence de la taille sur la structure d'entreprise « *plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée* ».

Notre étude empirique a montré l'influence de la structure et la taille sur la perception des risques relationnels (comportement opportuniste). En effet, les petites entreprises, qui ne sont pas fortement structurées en termes de standardisation, de formalisation et de décentralisation, se sentent plus menacées par le comportement opportuniste. Et inversement, les grandes entreprises, sont fortement structurées, se considèrent moins menacées par ce comportement.

Par ailleurs, il convient de signaler que ce lien entre la taille et la structure a été aussi vérifiée par Kalika (1995) dans son étude statistique. En effet, l'auteur a conclu à l'effet de la taille sur la structure ; plus la taille de l'entreprise est importante, plus la structure est différenciée, standardisée, formalisée, décentralisée, planifiée et contrôlée. Ce résultat s'inscrit dans la lignée de Mintzberg. Ainsi, l'entreprise procède à une intégration de l'ensemble de ces aspects structurels, en ayant recours aux procédures (la standardisation), à la formalisation, à la planification et au contrôle. Elle développe divers moyens de coordination des sous-systèmes fonctionnels afin de trouver un équilibre entre « différenciation » et « intégration » (Lorsch J ; Lawrence P, 1969). L'analyse de la structure organisationnelle des entreprises marocaines révèle l'existence des grandes entreprises qui produisent pour les donneurs d'ordre étrangers en tant que cotraitants ou sous-traitants (façonniers), des moyennes entreprises, des petites entreprises ainsi que des micro-entreprises (produisent des articles d'artisanat et/ou des produits modernes standard de bas de gamme). Ces unités relèvent de deux mondes de production : le monde de production artisanale et le monde de production industriel. Le premier regroupe des

travailleurs à domicile et des travailleurs indépendants, et le deuxième regroupe un ensemble d'entreprises comprenant des grandes entreprises industrielles, des PME et des micro-entreprises. Ces différentes unités travaillent en réseau. Par ailleurs, plus l'entreprise est grande plus la relation avec le client étranger est stabilisée. En effet, ce sont les entreprises exportatrices qui sont fortement structurées en termes de spécialisation fonctionnelle, ce qui favorise la stabilité et le renforcement de la relation de coordination avec leurs partenaires. En revanche, les petites et les micros-entreprises, qui appartiennent soit au monde industriel soit au monde artisanal, ont une structure caractérisée par une relation hiérarchique basée sur une institution socio-économique. La plupart de ces entreprises déclarent se sentir menacées par le comportement opportuniste de leurs partenaires (marocains ou étrangers). Das et Teng (2001) estiment que lorsqu'il existe des asymétries entre les agents, le partenaire le plus faible aura tendance à croire qu'il est exploité ce qui entrave le développement de la confiance. Nous pensons que le degré d'asymétrie dépend également de la taille de la structure qui détermine la perception des risques relationnels. En revanche, le degré de perception de ces risques détermine le mode de contrôle (formel ou informel).

D'ailleurs, les résultats statistiques montrent que les entreprises, qui sont fortement structurées, ont une relation plus développée et plus stable avec le client français. A la lumière de ces résultats, on peut conclure que la structure et la taille de l'entreprise permettent de réduire le problème d'incertitude et le risque lié au comportement des agents (opportuniste, rétention de l'information). Cela permet l'évolution de la relation entre le donneur d'ordre et le sous-traitant, d'une relation simple vers une relation plus intégrée et plus durable. Cette relation s'accompagne par un transfert des connaissances et des savoir-faire des donneurs d'ordre au sous-traitant. Dans l'ensemble, les résultats obtenus confirment les hypothèses 1 et 3 de notre modèle de recherche.

III-1-b : L'effet de la taille et structure d'entreprise sur la perception des menaces d'environnement

Les hypothèses 2 et 4 de notre modèle conceptuel supposent que la structure et la taille de l'entreprise influencent respectivement la perception des risques relationnels et la perception des menaces d'environnement. Les résultats statistiques confirment ces deux

hypothèses et mettent en évidence la relation entre les deux variables (variables de contrôle et variable explicative). L'analyse de la corrélation a montré l'existence d'une part, d'une relation positive entre effectif/ concurrence marocaine et effectif/perception de la place de confiance dans la relation actuelle et future. D'autre part, il existe une relation négative entre l'effectif/la concurrence internationale. En effet, selon différentes contributions théoriques, la perception du risque est une représentation du degré et de la nature du risque considéré par l'individu. Le degré de risque perçu peut être étudié au travers de l'appréciation du décideur du degré de risque lié à une situation donnée. Ainsi, le comportement risqué ne peut pas être évalué de manière absolue, mais seulement de manière relative en fonction de la perception du risque. Les résultats statistiques ont montré que plus l'entreprise est petite, plus elle se sent menacée par les concurrents nationaux et plus elle développe avec le donneur d'ordre une relation basée sur la confiance. Ainsi, plus l'entreprise est de grande taille, moins elle se sent menacée par la concurrence (internationale). Cette étude statistique a mis en évidence la relation entre la structure et la perception des risques de l'environnement. D'ailleurs, il convient de signaler que le lien entre la structure d'entreprise et la perception des menaces d'environnement a été vérifié par Kalika (1995).

Cette relation est cependant complexe, dans la mesure où l'environnement peut avoir une influence à la fois sur la stratégie de l'entreprise et sur l'organisation mise en place. Cet environnement de l'entreprise se caractérise par l'hostilité, l'hétérogénéité, la complexité et la stabilité. Ces caractéristiques changent en fonction de la qualité de la perception des dirigeants. Dans la littérature sur les structures organisationnelles, les changements organisationnels sont souvent expliqués par les facteurs de contingence tels que l'environnement et la taille (Mintzberg, 1982). Certains auteurs ont privilégié une relation contingente, d'autres ont mis l'accent sur la perception des managers (conception cognitive). En effet, Lorsch J et Lawrence (1967) ont montré d'une part, que plus l'environnement est instable, plus l'entreprise se différencie et d'autre part, plus les unités sont différenciées pour satisfaire leur environnement, plus il y a besoin d'intégration. Pour la conception cognitive, l'environnement est perçu indépendamment de l'entreprise à travers les capacités cognitives des managers et compte tenu de leur rationalité limitée. Ainsi ils peuvent prendre des décisions stratégiques et organisationnelles. Le degré de

perception des risques a potentiellement un effet sur le comportement des individus. Au terme de cette analyse et des résultats statistiques, on constate que l'existence d'une forte structure résulte d'une orientation managériale pour faire face à un environnement instable et complexe. Les résultats révèlent que plus l'entreprise est fortement structurée, plus elle se sent mieux armée et moins menacée par l'environnement. Inversement, les entreprises qui possèdent des structures faibles se sentent plus vulnérables.

Par ailleurs, les résultats révèlent particulièrement l'importance de la structure dans la réduction de l'incertitude liée à l'environnement. La présence d'une forte structure et de nouveaux modes d'organisation engendre un besoin accru de coordination et de communication, et montre que l'entreprise est dans une relation forte avec son partenaire. En effet, dans un contexte de globalisation, les entreprises ont recours à des outils qui favorisent un mode de fonctionnement managérial caractérisé par la structuration des activités. Parmi ces outils on trouve les Technologies de l'Information et de Communication (TIC) et la certification (les normes type ISO, assurance de la qualité). Cette étude a montré que la relation de coordination avec le donneur d'ordre commence par une simple opération commerciale pour évoluer vers une relation de partenariat impliquant une coopération intense et durable entre les deux entreprises. Cette relation se transforme en un véritable processus d'absorption de nouveaux savoirs. En effet, la pression exercée par les donneurs d'ordre, au début de la relation, au niveau de la spécification peut influencer le management et les normes sociales des entreprises marocaines. En effet, les entreprises marocaines s'engagent à respecter des spécifications techniques, industrielles mais aussi certaines techniques de management. Elles investissent dans le module Qualité Norme, les normes ISO 9000 et l'homologation clients.

La mise en place de cette démarche (certification) nécessite une structure organisationnelle adaptée et une meilleure maîtrise des processus. Dans notre étude empirique, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Kalika (1988, 1995) et de l'école d'Aston. Nous avons retenu trois variables pour mesurer la structure (standardisation, formalisation et décentralisation). Les résultats montrent que ces variables ne sont pas très développées pour les entreprises de petite taille. En revanche, on note que dans les grandes entreprises qui sont engagées dans un processus de certification, ces variables sont importantes. La plupart des petites entreprises déclarent posséder très peu ou pas du tout de procédures et

elles évitent le recours à l'écrit dans l'échange d'information (à cause d'une forte proximité entre les individus). Très peu d'entreprises formalisent la politique de l'entreprise par souci de confidentialité. En effet, ces petites entreprises rejettent les démarches « Qualité » formalisées telles que la certification d'entreprise car elles sont jugées trop lourdes et très coûteuses.

La démarche de certification encourage la mise en place d'un système de planification et de contrôle dans le domaine de la qualité, favorise davantage le recours aux procédures et renforce la formalisation de la politique d'entreprise. Ces changements organisationnels peuvent réduire d'une part, le degré de perception des risques liés à l'environnement et en particulier la menace de la concurrence (nationale et internationale) et le risque de la perte du client. D'autre part, ils limitent les risques relationnels (comportement opportuniste) en développant, avec le donneur d'ordre, une relation plus stable, plus fidèle et plus durable basée sur la confiance. Cette façon de concevoir la structure comme une émergence de la démarche certification se rapproche de celle de l'économie des conventions. Les acteurs ne développent pas une rationalité substantielle mais plutôt un mimétisme rationnel. La connaissance partagée de règles et de valeurs permet de comprendre et d'anticiper le comportement des autres acteurs. Ceci permet de mettre en place des mécanismes de coordination qui n'ont plus besoin d'être explicités en résultant d'une connaissance partagée.

III-2 : Le rôle de la perception des menaces de l'environnement et les risques relationnels dans la détermination de la forme de coordination

Les modèles de régression confirment l'hypothèse 6 qui suggère l'effet de la perception des menaces d'environnement sur la forme de coordination. En effet, il existe une relation positive entre la perception de menace des concurrents (nationaux et internationaux) et la confiance. En revanche, l'hypothèse 5 n'est que partiellement vérifiée. Le risque du comportement opportuniste a une influence sur l'aspect informel (confiance) de la relation de coordination lorsqu'on n'introduit pas la variable « menace de la concurrence » dans le modèle de régression. Néanmoins, l'analyse de la corrélation a montré l'existence d'une relation négative entre la confiance et le comportement opportuniste. Cela signifie que plus la relation entre les deux parties est basée sur la confiance, plutôt que sur le contrat, moins

le risque du comportement opportuniste est perçu par les entreprises. Et inversement, plus ces dernières se sentent menacées par le risque du comportement opportuniste, moins la relation est basée sur la confiance. Ce résultat est remis en cause par le modèle de la régression en raison de l'existence de relation de corrélation entre le comportement opportuniste et la menace de la concurrence.

Ces résultats peuvent s'expliquer par la logique de fonctionnement des relations de coordination entre le sous-traitant et le donneur d'ordre. La relation de coordination se construit et se développe selon un processus comprenant plusieurs étapes de négociation, d'engagement et d'exécution (DOS, HAMEL; 1998; Ring et Van de Ven, 1994). En effet, la relation avec le client français commence par une simple relation commerciale, basée sur un cahier des charges, des rapports de force et un mode formel de gestion. En effet, au début de la relation, les partenaires sont confrontés à un double problème : celui de l'incertitude liée à l'incomplétude du contrat et celui du risque d'adoption d'un comportement opportuniste lié à la complexité et aux changements de l'environnement. Le donneur d'ordre exerce des pressions sur le sous-traitant et effectue des contrôles réguliers pour vérifier la qualité du produit et le respect des délais de fabrication. Cette relation s'inscrit dans le modèle de sous-traitance distendue (Belghazi, 2005). En effet, la relation de coordination est basée sur des contrats de courte durée, des séries courtes et une grande diversité des produits. Cela est confirmé par le modèle de régression qui montre l'existence d'une relation positive entre la nature du contact avec le premier client (dans le passé) et le contrat. Par ailleurs, il est intéressant de noter que l'analyse de Das et Teng (2001) estime que le degré de perception des risques est étroitement lié au niveau de contrôle dans la relation, que ce contrôle soit de type informel ou formel. En effet, nos résultats statistiques contredisent cette analyse en montrant que c'est le degré de perception des risques qui détermine la forme de coordination. Le contrat est un instrument de contrôle privilégié des risques liés à l'environnement dans les premières phases de la formation de la relation de coordination. Il reste le levier d'action pour les petites entreprises en protégeant correctement leurs intérêts dans l'accord. Néanmoins, certains risques relationnels (comportement opportuniste) et les menaces de la concurrence sont maîtrisés d'une manière complémentaire par le contrat et la confiance. En effet, le contrat ne constitue pas

un instrument de contrôle des risques mais peut détecter et sanctionner les comportements non coopératifs.

Le client, intéressé par les marges, refuse de négocier les prix et met en concurrence plusieurs entreprises. De son côté, le sous-traitant, n'est jamais sûr que le contrat sera renouvelé, se sent menacé par la concurrence et par un éventuel comportement opportuniste. Ce constat est confirmé par l'existence d'une relation positive entre la perception des menaces de la concurrence et le comportement opportuniste. Cela signifie que plus la menace de la concurrence est perçue, plus le risque du comportement opportuniste est grand. Toutefois, dans la mesure où la relation de coordination évolue avec le temps, la gestion de certains risques relationnels (comportement opportuniste) est maîtrisée par le contrat et le développement du capital relationnel.

Les changements et les nouvelles conditions de l'environnement (l'intégration de la zone de libre-échange en 2010, la concurrence asiatique), vont se traduire par une intensité concurrentielle accrue et pas des exigences organisationnelles des donneurs d'ordre. Face à ses contraintes, des nouvelles orientations stratégiques et organisationnelles se mettent en place et se traduisent par des nouvelles relations basées sur des réseaux. Le réseau n'est pas uniquement une réponse apportée par les firmes à la complexité de leur environnement. Il s'agit d'une démarche stratégique pour atteindre un avantage compétitif de type coopératif.

Dans le cadre de cette relation de sous-traitance se développe une coopération très diversifiée et se constituent des réseaux de production entre les différents types d'entreprises. Les entreprises marocaines cherchent à concilier les objectifs de coûts, de qualité et de diversité des articles, et souhaitent bénéficier d'une relation plus stable et durable. Afin de fidéliser leurs clients, elles adoptent de nouveaux comportements et un nouveau mode de management stratégique et organisationnel. L'intensité concurrentielle pousse les entreprises à centrer leurs préoccupations sur leurs clients, faire des produits de qualité, respecter les délais et surtout développer des relations plus personnelles basées sur la confiance. Elles optimisent les atouts de proximité pour développer une stratégie de service. Cette stratégie consiste à compresser les délais, assurer une offre globale, développer des plates-formes d'approvisionnement et d'export, et développer des approches commerciales basées sur les réseaux d'entreprise.

Pour entretenir des relations durables avec le client, les entreprises marocaines renforcent les relations directes, fluides et continues. En effet, faire des investissements en commun dans les actifs spécifiques permet de renforcer cette relation. L'utilisation des technologies de la communication facilite le suivi des commandes et rend la communication avec le client plus fluide. L'investissement dans la démarche de certification permet d'abord de répondre aux exigences du client mais renforce surtout la relation interentreprises et la rend durable. Nos propos rejoignent donc ceux de Granovetter (1985) et Ring et Van de Ven (1992, 1994) qui soulignent l'importance de la socialisation dans les relations de la coopération. Toutefois, cette relation de confiance entre les agents se développe par le biais d'apprentissage réciproque et les échanges informationnels.

Avec ces nouvelles orientations, on voit apparaître un nouveau modèle de relation stabilisée (Belghazi, 2005) qui lie le sous-traitant et le donneur d'ordre par une participation à son capital, ce qui permet une plus grande productivité, des gains plus élevés à moyen et long terme et une relation de fidélisation. Un fournisseur marocain a déclaré « *Mango a fait des investissements chez nous. Nous avons un rapport de confiance parce que notre relation commerciale date de plusieurs années. Quand nous devons faire des tâches spéciales, comme des points arrières, il nous envoie les machines et après nous les rendons* » Ce témoignage montre que les exigences du marché sont de plus en plus fortes et les risques liés à l'environnement sont de plus en plus importants. Cela nécessite de plus en plus de compétences que seuls, les sous-traitants ou les donneurs d'ordre, ne peuvent posséder s'ils veulent minimiser leurs coûts fixes. Les deux parties s'engagent dans une relation de coordination pour partager les risques et échanger les compétences. De son côté, le sous-traitant s'engage dans un programme d'investissements spécifiques, investissements technologiques, de partage et d'amélioration des compétences qui implique le partage des risques entre les partenaires. Cette démarche permet de diminuer les coûts de production, d'améliorer la qualité et de diminuer les délais de fabrication. Autrement dit, il cherche à instaurer une confiance relationnelle et une relation de coordination plus durable et stable. Dans la coopération de production, le sous-traitant se base sur un cahier des charges, qui a été rédigé par les deux parties, afin de lancer la production. Les partenaires travaillent ensemble pour la mise au point d'un nouveau produit ou pour améliorer une technique ou process. Dans la coopération de conception, les deux parties échangent et

partagent leurs savoirs et connaissances afin d'innover dans les produits ou dans les processus de fabrication. En effet, le sous-traitant peut conseiller le donneur d'ordre dans le choix des matières premières ce qui permet de réduire les délais et les coûts de fabrication.

Cette relation de partenariat avec le donneur d'ordre français constitue une source d'apprentissage organisationnel pour le sous-traitant marocain. En effet, la perception des menaces d'environnement pousse les entreprises à développer des compétences spécifiques pour être capable de répondre à des demandes très ponctuelles. L'acquisition de ces compétences implique le développement d'innovations techniques et organisationnelles à travers des interactions sociales et les mécanismes d'apprentissages. Pour faire face à la diversité accrue des styles vestimentaires et les phénomènes de mode, le sous-traitant développe des routines du circuit court. Cela nécessite une adaptation de l'organisation, à travers des mécanismes d'apprentissage concernant les technologies d'information et la planification de la production.

De ces conclusions, nous suggérons que l'évolution de la relation de sous-traitance implique de nombreux changements tant dans les pratiques que dans les comportements. A travers ces changements, s'instaure une nouvelle relation de coordination. Il convient également de noter que cette nouvelle relation de sous-traitance repose de plus en plus sur la confiance. Celle-ci est multidimensionnelle. D'une part c'est une confiance qui prend un caractère rationnel au début de la relation de coordination, reposant sur la réputation du sous-traitant, sa situation financière et ces compétences. Dans cette phase, le mode formel rend certains acteurs incapables de s'engager dans des comportements opportunistes. Toutefois, un certain degré de confiance est nécessaire pour la réalisation des transactions sur lesquelles le donneur d'ordre n'a pas de possibilité de contrôle directe. Au cours de l'interaction, les deux parties font des efforts mutuellement afin d'encourager l'engagement à long terme. D'une part, le donneur d'ordre élargit le champ de son intervention au-delà de la production, pour se concentrer sur le développement des compétences et le développement de la gestion, qui vont permettre d'améliorer les prestations du sous-traitant. D'autre part, l'implication financière du donneur d'ordre permet non seulement de moderniser l'activité de production du sous-traitant mais aussi de renforcer sa situation financière. De son côté, le sous-traitant, pour développer cette relation, s'engage dans des programmes d'investissement technologique, de démarche de certification, de la recherche

et l'innovation. Il développe des compétences spécifiques aux différents stades du processus de production. Dans ce processus d'apprentissage réciproque se développe une confiance relationnelle qui joue le rôle de réducteur des risques liés aux menaces de l'environnement et les risques relationnels.

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Sur la base de la première partie, le cadre d'analyse proposé permet d'élargir le champ de travail et d'expliquer la diversité de la forme de coordination. En mobilisant les différentes contributions théoriques, nous avons pu construire une grille d'analyse multidimensionnelle (transactionnelle, conventionnelle, dynamique d'apprentissage, sociologique). Cette grille nous permet de mettre en évidence plusieurs aspects concernant le comportement des agents, et par conséquent, prendre en compte le contexte évolutif, incertain et multidimensionnel des relations de coopération, notamment à travers l'émergence des réseaux de sous-traitance.

A travers l'étude empirique, nous avons cherché à tester la pertinence de notre grille d'analyse en nous basant sur le modèle conceptuel. Notre analyse statistique s'est focalisée sur l'évaluation de la relation entre les risques relationnels, les risques liés à l'environnement et la forme de coordination dans la relation de sous-traitance. La pression exercée par la concurrence, les mutations technologiques, la diversité accrue des styles vestimentaires et les phénomènes de mode, traduisent le passage d'une relation de sous-traitance traditionnelle à une relation de partenariat caractérisée par la durabilité et la confiance. Cette évolution implique de nombreux changements tant dans les pratiques que dans les comportements.

Les différentes dimensions du cadre théorique apparaissent complémentaires pour expliquer les interactions marchandes et non marchandes dans la relation de sous-traitance. En effet, la dimension transactionnelle des approches contractuelles permet d'analyser la relation de sous-traitance classique. Selon la perspective contractuelle, la relation de sous-traitance correspond en partie à la logique de réduction des coûts de transaction, qui s'expliquent par la fréquence des transactions, l'incertitude, la spécificité des actifs et l'asymétrie d'information. Dans ce contexte, cette relation constitue un mode de coordination qui permet aux acteurs d'accéder à des actifs spécifiques. Pour faire face aux risques liés aux comportements opportunistes, la coordination s'effectue par le recours à des contrats de court terme.

Toutefois, les fondements théoriques des approches contractuelles permettent d'expliquer la relation de sous-traitance classique inscrite dans le modèle de la relation distendue (Belghazi, 2005). Dans ce modèle, la relation entre le donneur d'ordre français et le sous-traitant marocain est une relation commerciale simple, basée sur des contrats de courte durée, des séries courtes et des produits de très grande diversité. La relation de coordination obéit à une logique marchande de court et moyen terme, caractérisée par l'importance des risques relationnels et l'exercice d'autorité.

L'évolution et l'incertitude de l'environnement poussent les entreprises à modifier leurs comportements organisationnels et à adopter des nouvelles stratégies, visant à accroître leur flexibilité. Cette nouvelle orientation se traduit par le développement de nouvelles routines organisationnelles afin de répondre aux exigences du marché. Toutefois, ces nouvelles routines vont progressivement structurer une nouvelle organisation de la filière sur le circuit court basée sur le principe de l'actualisation, la diversification et la souplesse des séries courtes. Ces changements organisationnels favorisent l'émergence des relations sociales basées sur la confiance et l'apprentissage relationnel.

En raison de la présence de la dimension informelle et le développement des nouvelles routines, les fondements contractuels s'avèrent incapables d'expliquer la nouvelle relation de sous-traitance.

Pour faire face aux changements d'environnement et à l'intensité de la concurrence, les sous-traitants cherchent à développer une relation plus durable et plus stable avec le client. Ils s'engagent dans des investissements spécifiques afin de faire des produits de qualité, fidéliser le client et surtout développer des relations plus personnelles basées sur la confiance. Ces investissements dépendent de l'incertitude liée à la nature du produit, que ce soit un produit de haut de gamme ou un produit basique. La spécificité des actifs est forte lorsqu'il s'agit d'articles de haut de gamme qui nécessitent des compétences spécifiques, des savoir-faire et des investissements importants.

Pour gérer cette incertitude, les entreprises s'inscrivent dans la démarche de certification. Cette orientation permet de réduire le risque de perte de client et favorise l'émergence de la confiance. Les fondements de la théorie des conventions s'inscrivent parfaitement dans l'analyse de l'évolution de la relation de sous-traitance. En effet, la connaissance partagée

des règles et des valeurs permet de comprendre et anticiper le comportement des autres acteurs. On parle de développement d'un mimétisme rationnel plutôt que d'une rationalité substantielle. Gomez (1998) définit une convention de qualité (l'existence des normes, de certification...) qui permet de renforcer la confiance et d'intensifier la réputation de son partenaire. Ces normes représentent pour le partenaire un gage de confiance qui participe à l'élaboration et le partage d'un langage et un savoir commun dans une action collective. Lorsque ce mécanisme conventionnel existe, cela encourage les individus à prendre des décisions mutuellement favorables et facilite la production et le partage des savoirs.

Pour limiter les risques liés aux menaces d'environnement et les risques relationnels, les entreprises développent de nouvelles compétences et des routines à travers les mécanismes d'apprentissage. En effet, l'approche évolutionniste a mis l'accent sur la dynamique de la relation de sous-traitance en adoptant une logique de reproduction des ressources. Le processus d'apprentissage permet le développement des connaissances à l'intérieur de l'entreprise et l'absorption de celles présentes dans l'environnement. Pour l'entreprise marocaine, la coopération avec le client français évolue d'une simple opération commerciale vers une relation de partenariat. Cette nouvelle relation constitue une source d'apprentissage organisationnel pour le sous-traitant marocain et favorise le processus d'absorption de nouveaux savoirs pour se transformer en techniques relationnelles axées sur la réciprocité dans le long terme. En effet, la réussite de cet apprentissage dépend d'un comportement ouvert, de la communication et du partage de l'information entre les partenaires à travers les interactions sociales.

L'analyse des complémentarités possibles entre les différentes dimensions des contributions théoriques nous a permis de souligner la diversité des formes de coordination à travers l'évolution de la relation de sous-traitance. En effet, l'incertitude liée à la transaction et à l'environnement augmente les risques relationnels et le degré de perception des menaces de cet environnement, ce qui pose le problème de la gestion de ces risques. Le mode relationnel prend des formes diverses selon la logique de fonctionnement des relations de coordination et le degré de perception de ces risques. Dans une relation de sous-traitance classique, caractérisée par le risque de comportement opportuniste, la gestion de ce dernier implique l'utilisation du mode formel et informel. En effet, la complexité de la relation au début de l'engagement nécessite la coexistence des deux

modes de gestion. Le contrat ne constitue pas un instrument de contrôle des risques mais peut détecter et sanctionner les comportements non coopératifs et favorise l'émergence de la confiance. Dans le cadre du modèle de relation continue, les risques sont gérés uniquement par le développement de la confiance relationnelle. Cette recherche confirme donc la multidimensionalité du concept de confiance. Wacheux (1996) suggère qu'il existe une corrélation positive entre le temps et la relation de confiance. En effet, la confiance prend diverses formes selon l'évolution de la relation de coordination. Dans les premières phases de l'accord, la confiance est minime et prend la forme d'une confiance rationnelle, construite sur la base des compétences du sous-traitant, de sa réputation et de sa situation financière. Avec l'évolution de la relation, cette confiance se développe pour devenir une confiance relationnelle permettant de réduire les risques liés au comportement et à l'environnement.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans un environnement caractérisé par l'incertitude et une nécessité accrue d'un comportement flexible, la thèse propose de nouvelles interprétations de l'évolution et la diversité de la relation de coordination entre les agents économiques.

Au niveau théorique, l'un des principaux résultats de ce travail réside dans l'élaboration d'une grille de lecture, à travers une synthèse théorique des différentes approches. L'application de cette grille dans la relation de sous-traitance, dans le secteur textile-habillement au Maroc, nous a aidés à redéfinir la relation de coordination. Les complémentarités trouvées au sein de ces théories nous a permis de dépasser les limites d'une analyse qui considère les coûts de transaction comme le problème central de l'organisation économique. En effet, l'apport théorique de notre recherche porte sur la mise en évidence des différentes dimensions (transactionnelle, conventionnelle, informelle et d'apprentissage) qui caractérisent la relation de sous-traitance, et dont chacune nous a permis d'expliquer le comportement des entreprises. La thèse défendue est que, les nouvelles contraintes imposées par l'environnement poussent les agents à adopter des comportements flexibles à travers lesquels se développe une coopération très diversifiée. Cette relation se construit et se développe. Elle passe d'une simple relation commerciale à une relation de partenariat basée sur une confiance multidimensionnelle. En effet, dans le processus de développement de la relation de coordination, les deux parties s'engagent dans une relation de partage des risques et d'échange des compétences. L'acquisition de ces compétences implique le développement d'innovations techniques et organisationnelles à travers des interactions sociales et les mécanismes d'apprentissage. Dans ce processus d'évolution, la confiance prend plusieurs formes, en passant d'une confiance rationnelle, basée sur les compétences et la réputation, à une confiance relationnelle.

Nous avons construit une représentation théorique de l'évolution de la relation de coordination, à travers la recherche de la flexibilité, qui intègre l'organisation de production, la structure relationnelle et les rapports spatiaux. Comme point de départ de la démarche, se pose la question de la relation entre dynamiques industrielles et dynamiques spatiales. L'analyse des formes de coordination, à travers les concepts flexibilité, proximité

et réseaux, nous a permis de constater que les nouveaux principes de l'organisation se traduisent par le recours à la sous-traitance et une évolution des fonctions au sein des réseaux. L'introduction de la dynamique spatiale dans l'analyse a permis de prendre en considération le développement de la coordination et du contrôle des activités sur une échelle spatiale élargie. Cela a clarifié le comportement de localisation des entreprises qui cherchent à exploiter et bénéficier des opportunités et des complémentarités qui existent entre les différentes échelles spatiales. La fréquence des besoins de coordination dépend de la nature des innovations qui oblige les entreprises à développer des compétences organisationnelles.

A la lumière des contributions théoriques, nous avons constaté l'existence de plusieurs dimensions : transactionnelle, informelle, conventionnelle et dynamique d'apprentissage, qui caractérisent la relation de coordination. Ces différentes dimensions apparaissent complémentaires pour expliquer les interactions marchandes et non marchandes entre les agents économiques. Cette grille d'étude a contribué au développement de nouveaux cadres d'analyse et de recherche qui se basent sur différents thèmes : apprentissage, compétence, confiance, contrôle...

A notre sens, l'intérêt de cette grille d'étude est :

D'une part, de s'intéresser aux contraintes qui guident le comportement des agents. Ces approches soulignent la multiplicité des comportements qui expliquent la diversité de la relation de coordination.

D'autre part, elle permet de dépasser l'analyse basée sur la réduction des coûts de transaction comme facteur essentiel pour la relation de coordination. Ces approches intègrent d'autres éléments à savoir : la confiance, l'apprentissage relationnel, la réputation, les compétences technologiques et informationnelles, qui permettent de déterminer la nature de la relation entre les agents.

En effet, la contribution théorique de la Nouvelle Economie Institutionnelle a considéré que le degré d'efficacité des formes de gouvernance est lié aux coûts de transaction. C'est dans la recherche d'une minimisation de ces coûts que les agents font appel à des relations de sous-traitant. Ces coûts varient en raison des hypothèses comportementales des agents (rationalité limitée et opportunisme) et de la nature des transactions analysées par rapport à

leur fréquence, leur incertitude et la spécificité des actifs requis. Cette analyse nous a permis de prendre en considération la dimension transactionnelle de la relation de coordination.

A travers l'analyse de la théorie des conventions, nous avons constaté l'existence d'une dimension conventionnelle de la relation de coordination entre les agents économiques. Cette dimension souligne que les comportements des agents sont influencés par la qualité et la nature des produits, ce qui détermine l'action mise en œuvre pour la réalisation de ces produits. Selon le produit, la relation de coordination prend plusieurs formes et par conséquent, les modes relationnels. Le processus de coordination évolue, à ce niveau les connaissances deviennent communes aux deux acteurs, le produit et les méthodes se spécifient afin de proposer un service sur mesure. Cela facilite la relation entre les agents et renforce la confiance.

En se basant sur la contribution de la sociologie économique, nous avons mis à jour la dimension informelle. Les relations personnelles et les structures sociales peuvent susciter la confiance et décourager l'opportunisme.

L'introduction de la dimension d'apprentissage dans l'analyse, nous a offert des éléments supplémentaires de réflexion utiles pour expliquer le comportement des agents économiques. Les changements et les nouvelles conditions de l'environnement poussent les entreprises à développer des compétences spécifiques pour être capables de répondre aux exigences des marchés. A travers les interactions sociales et les mécanismes d'apprentissage, les agents peuvent acquérir ces compétences qui permettent l'innovation technique et le développement organisationnel.

L'introduction de ces différentes dimensions dans l'explication du comportement des agents, nous a permis de trouver les complémentarités nécessaires afin d'éclaircir la question de pluralité des formes de coordination. L'analyse à travers cette complémentarité nous a permis de dégager différents résultats :

- Le comportement des agents semble davantage résulter d'un compromis entre les différentes dimensions que de la recherche de la réduction des coûts de transaction. Les changements d'environnement provoquent la création de réseaux des sous-traitants, la modification des rapports entre les espaces et mettent l'accent sur la

logique de coordination entre les agents. L'instabilité de l'environnement impose aux entreprises d'être flexibles afin de répondre aux changements et de survivre. Cela implique des changements organisationnels, des capacités d'adaptation et des compétences spécifiques afin de répondre aux exigences. La construction de routines, à travers l'adoption d'un comportement flexible (coopératif, polyvalent), constitue une source d'économie des coûts de transaction.

- L'importance des normes informelles et des réseaux de relations personnelles pour structurer les échanges entre les agents économiques. Les relations de coordination basées sur la confiance permettent de limiter les risques relationnels et faire face aux menaces de l'environnement.

A travers la relation de coordination, les agents cherchent à développer de nouvelles compétences et élargir leur espace d'apprentissage. La recherche de la réactivité, qui s'exprime à travers la recherche de la flexibilité, passe par l'adoption de nouvelles structures organisationnelles et de nouvelles technologies. Autrement dit, les agents cherchent non seulement la minimisation des coûts de transaction, mais également à développer de nouvelles compétences à travers le processus d'apprentissage. Donc la relation de coordination constitue une source d'apprentissage organisationnel, des compétences technologiques spécialisées et un savoir-faire unique et spécifique.

D'un point de vue empirique, l'application de la grille d'étude multidimensionnelle dans la relation de sous-traitance au secteur textile-habillement marocain, a permis d'expliquer les différentes formes de la relation de coordination par le comportement des agents et les menaces liées à l'environnement. La concurrence, qui est de plus en plus intense, les changements technologiques qui sont de plus en plus rapides, obligent les entreprises de réagir de plus en plus vite, à innover et à produire à moindre coût. Les caractéristiques de l'environnement agissent de manière directe sur le mode de coordination entre le sous-traitant et le donneur d'ordre. A travers les résultats statistiques, l'étude de terrain met en évidence l'évolution de la relation de coordination, entre le sous-traitant marocain et le donneur d'ordre français, d'une relation de sous-traitance classique vers une relation de partenariat plus stable et durable. Cette relation permet la mise en commun des compétences complémentaires, ce qui accroît les ressources, réduit les coûts et

l'incertitude. Les entreprises du secteur textile-habillement subissent de nombreuses contraintes liées à la mondialisation, à l'intensification de la concurrence d'une part, la fréquence et le volume des collections, la modification du comportement de consommation d'autre part. Ces changements se traduisent essentiellement par l'apparition d'un nouveau mode de fonctionnement qui est la production en juste-à-temps et selon un circuit court. Cette logique favorise l'émergence de nouvelles formes de coordination.

En effet, les perspectives empiriques, dégagées de l'analyse statistique, valident la plupart des hypothèses, formulées à partir du cadre théorique, et de répondre à la problématique de recherche. L'amplitude du champ d'analyse de terrain donne néanmoins plus de force à notre conclusion concernant la diversité de la relation de coordination. Nos principaux résultats sont les suivants :

- la relation de sous-traitance entre le sous-traitant marocain et son donneur d'ordre français, prend différentes formes selon la logique du fonctionnement de la relation elle-même. La relation de coordination se construit et se développe dans le temps. Elle commence par une simple relation commerciale, basée sur un cahier des charges, des rapports de force et un mode formel de gestion, des séries courtes et une grande diversité des produits. Elle évolue ensuite vers une relation de partenariat basée sur la confiance. En effet, au début de la relation les partenaires sont confrontés à un double problème, celui de l'incertitude qui est lié à l'incomplétude du contrat et celui du risque d'adoption d'un comportement opportuniste lié à la complexité et aux changements de l'environnement. Toutefois, les nouvelles conditions de l'environnement ont contraint les entreprises marocaines à adopter de nouvelles orientations stratégiques et organisationnelles afin de faire face aux changements de l'environnement. Ces nouvelles orientations permettent le déplacement de la relation de sous-traitance d'une relation classique à une relation de partenariat

- La relation de coordination est une source d'apprentissage organisationnelle et d'acquisition de nouvelles compétences. Pour entretenir des relations durables avec le client, les entreprises marocaines adoptent un comportement flexible qui implique le développement de compétences complexes. La recherche de flexibilité a conduit à l'apparition de l'organisation en circuit court qui nécessite une production et livraison en

juste-à-temps. L'utilisation des technologies de la communication, l'investissement dans la démarche de certification, les changements structurels, permettent d'abord de répondre aux exigences du client mais renforcent surtout la relation de coordination et la rendent durable.

- Selon le produit, la relation de coordination prend plusieurs formes et par conséquent, les modes relationnels. Le produit de haute de gamme suit le phénomène d'actualisation, et nécessite un savoir-faire et des compétences techniques et organisationnelles spécifiques. En effet, l'utilisation des nouvelles technologies, notamment les logiciels de dessin et de conception par ordinateur (DAO et CAO) et des TIC renforcent la relation de confiance entre les deux parties.

- Les nouvelles conditions de l'environnement (l'intégration de la zone de libre-échange en 2010, la concurrence asiatique) intensifient le degré de perception de l'environnement, et influencent la détermination de la forme de coordination. Les risques liés aux comportements opportunistes et ceux liés aux menaces de la concurrence sont gérés d'une manière complémentaire par le contrat et la confiance.

- La taille et la structure d'entreprise jouent un rôle crucial dans la détermination des risques relationnels et le degré de perception des menaces de l'environnement. La présence d'une forte structure et de nouveaux modes d'organisation, résultent d'une nouvelle orientation managériale pour faire face à un environnement instable et complexe. Ces changements organisationnels engendrent un besoin accru d'une relation plus stable et durable basée sur la confiance. A titre d'illustration, les résultats statistiques ont permis de concevoir la structure comme une émergence de la démarche de certification. En effet, l'engagement dans cette démarche encourage la mise en place d'un système de planification et de contrôle dans le domaine de la qualité, favorise davantage le recours aux procédures et renforce la formalisation de la politique d'entreprise. Cela permet de limiter les risques de comportement opportuniste et réduit le degré de perception des menaces de l'environnement.

La relation de coordination n'est pas uniquement une réponse apportée par les firmes à la complexité de leur environnement, mais il s'agit d'une démarche stratégique pour atteindre un avantage compétitif de type coopératif.

- La gestion des risques liés aux comportements et aux menaces de l'environnement nécessite la coexistence des deux modes : formel et informel. En effet, les formes de contrôle formel (contrat) et informel (confiance) sont deux concepts de coordination séparés mais coexistants et surtout qui s'influencent mutuellement et qui renforcent la relation de coordination entre les parties.

- En fonction de la logique de fonctionnement de la relation de sous-traitance, la confiance prend des formes différentes. Dans une relation de sous-traitance classique, la confiance est rationnelle, basée sur les compétences du sous-traitant, de sa situation financière et de sa réputation. Avec le temps, la relation évolue vers une relation de partenariat basée sur une confiance relationnelle.

Limites et voies de recherche futures

Les résultants et les apports que nous venons de présenter doivent bien évidemment être interprétés en ayant à l'esprit un certain nombre de limites qui en réduisent la portée.

La principale limite de ce travail concerne sans nul doute l'échantillon qui ne peut être considéré comme étant représentatif de la population totale des sous-traitants marocains. Une deuxième limite classique de ce type de recherche concerne le mode de collecte des données qui ne permet pas d'établir clairement le sens de causalité dans les relations établies. Enfin, le choix de la variable expliquée peut être discutable. En effet, il existe d'autres facteurs qui influencent la forme de coordination. En plus du risque relationnel et les risques liés aux menaces de l'environnement, Mouline A (2005) confirme que le risque est déterminant dans le choix de la forme de coordination entre les firmes. Ce risque est étroitement lié au facteur culturel, à l'orientation géographique et au domaine d'activité.

Les résultats de ce travail appellent certainement un certain nombre de prolongements que nous souhaitons explorer dans l'avenir.

D'une part, pour faire écho à l'une des limites de ce travail, nous comptons bien, à l'avenir, approfondir l'analyse culturelle en testant l'impact de ce facteur dans la perception du risque et son rôle pour la détermination de la forme de coordination dans la relation de sous-traitance.

D'autre part, l'étude empirique analyse la relation de coordination selon les perspectives des sous-traitants. Il sera important d'analyser en profondeur cette relation en s'attachant au point de vue des donneurs d'ordre.

Bibliographie

ABDENNABAOU M., (2002), « *La justice face à la mondialisation* », Communication, Tribunal de 1^{ère} Instance de Casablanca.

ACHY L., MILGRAM J., (2003), « Doses a Free Trade Area Favor an Optimum Currency Area? The Case of Morocco and the European Union », In *Management du Taux de Change a Maroc*, publié par l'INSEA (Rabat).

ALTER N., (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Presse universitaire de France.

ANTONELLI C., (1988), « New information technology and industrial change: the Italian case », Dordrecht/Boston/London, *Kluwer Academic Publishers-EEC*. pp. 98-123.

ARROW K. J., (1983), « La coordination entre les firmes et à l'intérieur de firmes vers une définition de l'économie industriel », in ADEFI, *Economie Industriel : problématique et méthodologie*, ADEFI, Economica, p. 41-58.

ARROW K. J., (1987), « De la rationalité de l'individu et des autres dans un système économique », *Revue Française d'Economie*, vol n° 2, pp.25-48.

ARROW K. J., (1998), « What has economics to say about racial discrimination », in *Journal of Economic Perspectives*, n°12, pp.91-100.

ASSENS C., (1996), « Du modèle bureaucratique au modèle organique : l'organisation en réseau », *Flux, Cahiers du CNRS*, n°23, p.38-42.

ASSENS C., (2002), « *L'organisation des entreprises : vers une structure en réseau* », Editions e-theque.com.

BAISE B., (1999), « De la contrefaçon à l'imitation », *Revue Française de Gestion*, pp.76-81.

BAKIS H., (1993), *Les réseaux et leurs enjeux sociaux*, Presse Universitaire de France, Collection Que sais-je.

BANDT (DE) J., (1996), « Coopération, Accords interentreprises, concurrence », in RAVIX J-L. (ed), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Editions.

BARNARD C.I., (1938), *The function of the executive*, Cambridge, Mas, Harvard University Press.

BATIFOULIRE P., (2001), *Théorie de convention*, Economica.

BAUDRY B., (1992), « Contrat, autorité et confiance : relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi », in *Revue Economique*, vol.43, n° 5, Septembre 1992, pp 871-894.

BAUDRY B., (1993a), « Contrat, autorité et confiance : une étude des mécanismes de coordination dans la relation de sous-traitance », *Institut de Recherche sur la production et le développement*, Série thèse, Grenoble.

BAUDRY B., (1993b), « Partenariat et sous-traitance industrielle : une approche par la théorie des incitations », in *Revue d'Economie Industrielle*, n°66, 4^{ème} trimestre, pp.51-68.

BAUDRY B., (1994), « De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance », in *Sociologie de travail* N° 1/94.

BAUDRY B., (1995), *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte, Paris.

BAUM J., CALABRESE A., SILVERMAN B., (2000), « Don't go it alone : alliance network composition and startup's performance in canadian biotechnology », *Strategic Management Journal*, vol 21, pp. 267-280.

BELGHAZI S., (2005), « *Mise à Niveau Compétitivité du Secteur Textile-Habillement : L'importance d'une approche durable fondée sur le travail décent et l'efficacité économique* », Département de l'intégration des politiques. Groupe des politiques nationales. Organisation internationale du Travail. Genève.

BECHEIKH N., SU Z. (2001), « L'exercice du contrôle dans le cadre de Joint-Ventures, internationales : Etat de l'art et perspectives », *Actes de la Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Québec, 13-14-15 Juin.

BENGHOZI P-J., (1998), « De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client. L'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales », in *Réseaux* n°91, septembre-octobre. pp.13-30.

BENGHOZI P-J., (1999), « Technologie de l'information et organisation : de la tentation de la flexibilité à la centralisation », 2^{ème} Coll. International *Usage et services des télécommunications*, Bordeaux, 7-9 juin.

BENGHOZI P-J., (2001), « Relation interentreprises et nouveaux modèles d'affaires », in *Revue économique*, Vol.52, Octobre, pp.165-190.

BENSEBAA F., (2002a), « Action stratégique et réaction des entreprises », in *Management*, 3/2, pp.57-70.

BENSEBAA F., (2002b), « Les actions stratégiques, les ressources de firmes et l'avantage concurrentiel », in Le-Roy F., (Ed), *La concurrence : entre affrontement et connivence*,

BLACK A.P., (1981), « Some consideration on information technology and its impact on market structure », *Discussion Papers – Internationales Institut für Management und Verwaltung/International Institute of Management-Wissenschaftszentrum Berlin*, vol, n°IIM/IP 81-20, septembre, 33p.

BLIN T., (1999), *phénoménologie de l'action sociale*, Edition l'Harmattan, Paris.

BILLIOTTET K., (1999), « L'évolution du métier des industriels de l'habillement », *Le 4 pages des statistiques industrielles*, n°125-126.

BOUBA-OLGA O., (2003), *Economie de l'entreprise*, Seuil, Points-Economie.

BOUBA-OLGA O., (2005), « Un approfondissement du modèle exit-voice par l'économie de proximité », *Documents de travail Crief-Teir*, EA 2249, Poitiers.

BOUBA-OLGA O., (2006), « *La nouvelle géographie du capitalisme : comprendre et maîtriser les délocalisations* », Seuil, Points-Economie

BOUBA-OLGA O., GROSSETTI M., (2005), « Une (re)définition des notions de proximité », *Documents de travail Crief-Teir*, T2005-04.

BOUBA-OLGA O., ZIMMERMANN J-B., (2004), « Modèles et mesures de la proximité », in PECQUEUR B., ZIMMERMANN J-B, *Economie de proximité*, Hermès.

BOUQUIN H., (2001), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Paris, 5^{ème} édition.

BOURDIEU P., (1958), *Sociologie de l'Algérie*, Presse universitaire de France, Paris.

BOURDIEU P., (2004), *Esquisse pour une auto-analyse*, Raison d'AGIR, Paris.

BOURDIEU P., (1980), *Le sens pratique*, Les Editions de Minuit.

BOURDIEU P., (1994), *Raison pratiques*, Edition de SEUIL, Paris.

BOUTATA M., (2000), « La relation emploi-formation au Maroc : des ajustements actuels et perspectives d'une meilleure articulation », CERED.

BORYS B., JEMISON D.B., (1989), « Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations », *Academy of Management Review*, vol.14, pp. 234-240.

BRAUDEL F., (1980), *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, Tom II,

BROUSSEAU E., (1989), « L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction », *Revue Française d'Economie*, vol. n°IX, p123-166.

BROUSSEAU E., (1993a), « Les théories des contrats : une revue », *Revue d'Economie Politique*, volume 103, n°1, pp.1-81.

BROUSSEAU E. (1993b), *L'économie des contrats : Technologie de l'information et Coordination Interentreprises*, Collection Economie en Liberté, Presses Universitaires de France, Paris.

BROUSSEAU E., (1996), « Contrats et comportements coopératifs : le cas des relations interentreprises », in Ravix J.L. (sld), *coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Edition du CNRS, Collection Recherche et Entreprise, Paris, 1996, pp. 23-51.

BROUSSEAU E., (2000), « Confiance ou contrat, confiance et contrat », INRA Edition.

BROUSSEAU E., RALLET A., (2000), « Technologies de l'information, organisation et performance économique », *Rapport du groupe de travail Technologies de l'information et performance économique*.

BROUSSEAU E., RALLET A., (1997), « Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels » in Guilhon B., Huard P., Orillard M., Zimmermann J.B, *Economie de la connaissance et organisations : entreprises, territoires, réseaux*.. Editions l'Harmattan, Paris.

BRYNJOLFSSON E., MALONE T.W., GURBAXANI V., (1988), « Market, hierarchies and the impact of Information Technology », *Working Paper MIT/Sloan School*, Vol. n°2113-88, décembre, p.34.

CALLON M., (1989), *La science et ses réseaux*, Edition La découverte, Paris.

CHABOUNE M., (1999), *Développement des exportations marocaines des articles d'habillement sur le marché français*, mémoire cycle supérieur, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, Janvier, Casablanca.

CHANDLER A., (1989), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris.

CHANEL V., MOTHE C., (2004), « Quel design organisationnel pour combiner innovation d'exploration et innovation d'exploitation », *Acte de la XIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique "A.I.M.S"*, Le Havre.

CHARKI M.H., (2005), « Le paradoxe de la confiance initiale », *Actes de la XIVième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers.

CHEN M., MACMILLANI I., (1992), « No response and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility », *Academy of Management Journal*, 35/3, pp. 539-560.

COHENDET P., LLERENA P., (1989), « Flexibilité, risque et incertitude dans la théorie de la firme : un survey », in COHENDET P., LLERENA P. (eds) *Flexibilité, Information et Décision*, Economica, Chap. 1, Economica, pp.10-70.

COLLON M., (1989), *La science et ses réseaux : genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris, Edition la Découverte.

CORIAT B., WEINSTEIN O., (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche.

CROZIER M., FRIEDBERG E. (1976), *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris.

COURLET C., FERGUENE A., (2003), « Globalisation et territoire : le cas des SPL dans les pays en développement », *FACEF Pessquisa*, Vol.6. n°3.

CURRALL S.C., INKPEN A.C., (2000), « Joint Venture Trust: Interpersonal, Intergroup, and Interfirm Levels », In Faulkner D.O., De Rond M (eds.), *Cooperative Strategies: Economic, Business and Organizational Issues*, pp.324-340, Oxford University Press.

DAS S.K., PATEL P., (2002), « An audit tool for determining flexibility requirement in a manufacturing facility », *Integrated Manufacturing System*, vol. 13 N°. 4, pp. 264-274.

DAS T.k., TENG B.S., (2001a), « A risk perception model of alliance structuring », *Journal of International Management*, 7, pp 1-20.

DAS T.k., TENG B.S., (2001b), « Trust, control and risk in strategic d'alliances: an integrated framework », *Organization Studies*, 22/2, pp.25-273.

DAS T.K., TENG B-S., (1996), « Risk Types And Inter-Firm Alliance Structures », *Journal of Management Studies*, 33/ 6, pp.827-843.

DAS T.K., TENG B-S., (2001), « A Risk Perception Model Of Alliance Structuring », *Journal of International Management*. 7, pp. 1-20.

DELERUE H., (2005), « Performance des alliances : une gestion duale du risque relationnel », *13ème Conférence de l'AIMS*, 2, 3, 4 juin, Vallée de Seine, Normandie.

DONADA C., GARETTE B., (1996), « Quelle stratégie pour les fournisseurs partenaires ? » *Vème Conférence Internationale de Management Stratégiques*, Paris.

DOS Y., HAMEL G., (1998), *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, Boston. Massachusetts.

- DOSI G., TEECE D.J., WINTER S., (1990), « Les frontières de l'entreprise : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Economie Industrielle*, 51.
- DUBOIS P., (1988), « L'industrie de l'habillement : l'innovation face à la crise », La Documentation Française, notes et études documentaire, n° 4852, Paris, pp. 142.
- DUMOULIN R., (1997), *Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques*, Comptabilité Contrôle Audit, Tome 3, Vol 2, pp 45-58.
- DUSSAUGE P., GARRETTE B., (1995), *Les stratégies d'alliance*, Editions d'Organisation, Paris.
- DUPUY G., (1991), *L'urbanisme des réseaux*, Paris, Armand Colin.
- DUPUY J-P., (1992), *Introduction aux sciences sociales : logique des phénomènes collectifs*, Ellipses, Paris.
- DUPUY J-P., (1999), « Convention et Common Knowledge », *Revue Economique*, n°2, mars, pp. 361-406.
- DUPUY Y., GUIBERT N., (1997), « La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol.1, pp. 39-50.
- EL AOUIFI N., (1996), « Note de présentation du projet de loi formant code de travail », Tables-rondes de l'Association des économistes marocains, GERRH.
- EL AOUIFI N., (1999), *Le système des relations professionnelles au Maroc ; une prospective de la négociation*, Fondation Friedrich Ebert, décembre.
- EL MOUHOUB M., (1999), « Mobilité internationale des unités productives, logique productives et rôle des territoires », in Saillard Y. (1999), *Globalisation, spécificités et autonomies : approches économiques*, Edition Octares, Toulouse
- EL YACOUBI D., (2000), *Formation et valorisation des ressources humaines*, séminaire de l'association du développement du Tensift, 11mars.
- EVARD., PRAS., ROUX., (2003), *Market : Etudes et recherche en marketing*, 3ème édition, Dunod.
- EYMARD-DUVERNAU F., MARCHAL E., (1994), « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie*, XXXV, pp.5-36.
- EYMARD-DUVERNAY F., (1986), « La qualification des produits », in SALAIS R. et THEVENOT L. (eds), *Le travail : marchés, règles, conventions*, Economica, Paris.
- FAVEREAU O., (1986a), « Evolution récente des modèles et des représentations théoriques du fonctionnement du marché du travail », *Problème Economique*, n°1955, janvier, pp. 3-14.

FAVEREAU O. (1986b), « La formation du rôle des conventions dans l'allocation des ressources », in SALAIS R. et THEVENOT L. *Le travail : marché, règle, convention*, Economica, pp. 249-267.

FAVEREAU O., (1989), « Marchés Internes, Marchés Externes », *Revue économique*, vol n° 40-2, Mars 1989, pp. 273-328.

FAVOREU C., BRULHART F., (2006) « Les interrelations contrôle-confiance : quel impact sur la réussite des partenariats inter firmes ? », *Finance, Contrôle et Stratégie (FCS)*, Vol. 9, n°1, pp. 59-96, mars.

FROEHLICHER T., (1999), « L'émergence des réseaux d'entreprises : du réseau de dirigeant à la coopération interentreprises » in NOËL et al. *Perspective en Management Stratégique*. Tome IV. Economica, Paris.

GADREY J. (1994), « Les relations, contrats et conventions de services », dans *Relation de services, marché de services* (sous la direction de Jacques de Bandt et Jean Gadrey), Collection Recherche et Entreprise, CNRS Editions, Paris, pp.123-152.

GAFFARD J L., (1990), *Economie industrielle et de l'innovation*, Dalloz, Paris.

GAFFARD J L., (2003a), « Coordination, marché et organisation », *Revue de l'OFCE* 85, Avril 2003.

GAUTHEY F., RATIU I., (1989). « Impact des différences culturelles sur l'organisation et le management », in :Camilleri, C., Cohen-Emerique, M., Chocs de cultures : *concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, Editions L'Harmattan.

GARCIA-CANAL E., (2003b), « Effectiveness of Dyadic and Multi-Party Joint Ventures», *Organization Studies*, 24/5, pp. 743-767.

GERTLER M., (1988), « The limits to flexibility: comments on the Post-Fordist vision of production and its geography », *Transaction of the institue of British Geographers*, 13, pp.419-429.

GHERZOULI K., (1995), *Partenariat interentreprises Nord-Sud: structure explicative et conditions d'émergence de relations cooperatives et réussies*, Thèse de doctorat, Université de Bourgogne.

GHERZOULI K., (1997a), « Difference de comportement et réciprocité d'intérêt dans le partenariat entre enterprises de pays d'inégal développement » *Revue internationale P.M.E*, vol. 10, n°1.

GHERZOULI K., (1997b), « Les conditions de réussite de la cooperation euro-maghrébine », *Revue française de gestion*, Juin-Juillet-Août.

GIDDENS A., (1990), *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Paris, 1994, Trad. Franç. De The consequences of modernity, Standford University Press.

GILLY J-P., TORRE A., (2001), *Dynamique de proximité*, L'Harmattan, Paris.

GOMEZ P., (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Economica, Paris.

GOMEZ P., (1998), *Evolution contemporaine du transport routier de marchandises : une analyse conventionnaliste*, Université d'hiver, 20-21mars.

GRABHER G., (1993), «The embedded firm », in *the socioeconomics of industrial networks*, G. Grabher édition, London, New York.

GRANDORI A., (1997), « An organizational assessment of interfirm coordination modes », *Organization Studies*, 18/6, pp. 897-907.

GRANDORI A., (1998), « Editorial. Back to the future of organization theory », *Organization Studies*, 19/4, pp. 5-12.

GRANOVETTER M., (1985), «Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, pp. 481-510.

GRANOVETTER M., (1994), « Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse » in ORLEAN A. (eds), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, pp. 79-94.

GRANOVETTER M., (2000), *Le marché autrement*, Desclée de Brouwer.

GORGEU A., MATHIEU R., (1990), «Partenaire ou sous-traitant ? Qualité et ressources humaines chez les fournisseurs de l'automobile de l'armement-aéronautique», *Dossier de recherche n°31*, CEE, Paris

GUERRIEN B., (1989a), *L'économie néo-classique*, La Découverte, Paris.

GUERRIEN B. (1989b), *La théorie néo-classique : bilan et perspective du modèle d'équilibre général*, Economica, Paris.

GUERRIEN B., (1997), *La théorie des jeux*, Economica, Paris.

GUERRIEN B., PIGNOL C., (2000), «La théorie de l'équilibre général depuis 1939 », In : Béraud A., Faccarello (eds), *Nouvelles histoire de la pensée économique : Des institutionnalistes à la période contemporaine*, Tom 3, La Découverte, Paris, pp.400- 423.

GULATI R., (1995), « Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances», *Academy of Management Journal*, 38, 1, pp. 85-112.

HAGEDOORN J., SCHARKENRAD J., (1999), « The effect of strategic technology alliances on company performance », *Strategic Management Journal*. Vol. 75.pp. 291-307.

HAMDOUCH A., (1999), « Services internes et services externes : comment optimiser les frontières fonctionnelles de l'entreprise ? », *Revue Française de Gestion*, n°125, Septembre-Octobre.

HAMDOUCH A., (2003), « Institutions, coordination économique et nature de la rationalité des agents », Article soumis à l'*Actualité Economique*, Janvier2003.

HAMDOUCH A., DEPRET M.H., (2001), *La nouvelle économie industrielle et la pharmacie : Structures industrielles, dynamique d'innovation et stratégies commerciales*, Edition scientifiques et médicales Elsevier SAS, Paris, 280p.

HAMDOUCH A., DEPRET M.H., (2002), « Coalitions et réseaux de firmes : les nouvelles stratégies concurrentielles dans la globalisation », *Gestion 2000 : Management & Prospective*, Vol. 19, n°1, Janvier-février, pp.40-53.

HAMDOUCH A., DEPRET M-H., (2003a), « Innovation, coopération préemptive et concurrence réticulaire : Les nouvelles dynamiques des relations interfirmes », Cahier de la MSE, Centre National de la Recherche Scientifique.

HAMDOUCH A., DEPRET M-H., (2003b), « Proximité spatiale, organisation et cognitive, réseaux d'innovation et dynamique concurrentielle dans l'industrie biopharmaceutique », *IVème journée de la proximité, Proximité, réseaux et coordination*, Marseille.

HAMEL G., (1991), « Competition for Competence and inter-partner learning within international strategic alliances », *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 83-103.

HATFIELD L.J., PEARCE J.A., (1994), « Goal achievement and satisfaction of joint-venture partners », *Journal of Business Venturing*, vol.9, p. 423-440.

HARDY C., CLEGG S. R. (1996), «Some Dare to Call it Power», in *Handbook of Organization Studies* (Eds Clegg S. R., Hardy C., Nord W.) Sage, London, pp. 622-631.

HODGE D., KOSKI H., (1997), « Information and communication technologies and transportation : European-US collaborative and comparative research possibilities », *Journal of Transport Geography*, Vol. 5. n°3.

HOUSSIAUX J., (1957), « Le concept de quasi-intégration et le rôle de sous-traitance dans l'industrie », *Revue Economique*, mars, pp. 221-241.

IGALENS J., ROUSSEL P., (1998), *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Economica. Paris.

IMAI K., ITAMI H., (1984), « Interpenetration of organization and market: japan's firm and market in comparaison with the US », *International journal of Industrial Organization*, vol.2, pp. 285-300.

INGHAM M., MOTHE C., (2000), « La confiance au sein de coopérations Inter-firmes : une étude de cas », AIMS.

INGHAM M., MOTHE C., (2003), « Apprentissage et confiance au sein d'une alliance technologique », AIMS.

INKPEN A., CROSSAN M., (1995), « Believing Is Seeing: Joint Ventures And Organizational Learning », *Journal of Management Studies*, 32/5, pp. 595-610.

ISAAC H. (1996), «L'apport de la théorie des conventions à l'analyse de la gestion de la qualité dans les services », Cahier de recherche N° 35, CREPA. 27p.

JACQUENIN A., (1985), *Sélection et pouvoir dans la nouvelle économie industrielle*, Economica, Paris.

JOHANSON J., MATTSSON L.G., (1987), «Interorganizational relation industrial systems : a network approach compared with the transaction-cost approach », *International Studies of Management and Organization* 17/1, pp. 34-40.

JOLLY D., (2001), *Alliances interentreprises: entre concurrence et cooperation*, Vuibert.

JONES C., HESTERLY W.S., BORGATTI.S.P., (1997), « A general theory of network governance : exchange conditions and social mechanisms », *Academy of Management Review*, 22/4, pp.911-945.

JOSSERAND E., (1998), *L'intégration des unités périphériques dans l'entreprise en réseau*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX-Dauphine.

KALIKA M., (1995), *Structure d'Entreprises : Réalités, déterminants, performances*, Economica. Paris.

KECHIDI M., (2008), « Modularité, firme-pivot et innovations : quels impacts sur l'organisation de la supply chain chez Airbus ? », 7^{èmes} Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique , AVIGNON, 24 – 26 Septembre

KHALID A., (2000), *Stratégie de promotion de l'emploi*, séminaire de l'association du développement du Tensift, 11mars.

KLEIN B.H., (1986), « Dynamique competition and productivity advance » In R. LANDAU et N. ROSENBERG (eds), *the positive sum strategy*, Washington DC: National Academy Press, pp. 112-128.

KOEING C., VAN WILK G., (1992), « Alliances interentreprises : le rôle de la confiance », in NOËL et al. *Perspective en Management Stratégique*. Economica, Paris.

KOENIG G., (1990), *Management stratégique*, Nathan.

KOENIG G., (1993), « *Les théories de la firme* », Economica, pp. 59-69.

KOENIG G., (1996), *Management stratégique : paradoxe, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris.

KREPS D.M., (1990), *Game theory and economic modelling*, Clarendon Press, Oxford.

KRUGMAN P., (1991), « History and Industry Location : the case of manufacturing blet », *American Economic Review*, Vol 81, n°2, pp. 80-83.

LAGDIM S., (2000), « Les industries artisanales à Marrakech », *Revue de la Faculté des Sciences Humaines Marrakech*, n°15.

LAMBERT J.L., (1998), « *L'évolution des choix alimentaires dans les pays industrialisés, analyse des principaux déterminants* », ENITIAA, Nantes, 10p.

LANGLOIS R.N., ROBERTSON P.L., (1993). « Business Organization as a Coordination Problem: Toward A Dynamic Theory of the Boundaries of the Firm », *Business and Economic History*, vol. 22, no. 1, p. 31-41.

LARRE F., DAUTY F., (2004), « *Proximité et coordination des réseaux de sous-traitance* », IV journées proximité, réseaux et coordination, 17-18 juin, Marseille.

LARSON A., (1992), « Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A study of Governance of Exchange Relationships », *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 78-100.

LAWRENCE P., LORSCH J., (1969), *Adapter les structures de l'entreprises*, Les Editions d'Organisation.

LAZEGA E., (1998), *Réseaux sociaux et structure organisationnelles*, Presses Universitaires de France, Paris.

LE BAS C., (2003), « La théorie évolutionniste de la firme : Etat des lieux raisonné et implications pour l'analyse stratégique », Centre Auguste et Léon Walras, *document de travail*, 274.

LECLER Y., (1992), « Le partenariat : une comparaison France-Japon », *Revue Française de Gestion Industrielle*, n° 1, pp. 5-47.

LECOCQ X., (2003), *Comportement d'acteurs et dynamique d'un réseau interorganisationnel : le phénomène des écarts relationnels*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Lille1.

LERNER J., MERGES P., (1998), « The Control of Technology Alliances: An Empirical Analysis of the Biotechnology Industry », *Journal of Industrial Economics*, n°46, juin, pp 125-150.

LE-ROY F., (1998), « Apprentissage organisationnel et stratégie », In Laroche H., Nioche J-P, *Repenser la stratégie : Fondement et perspective*, Vuibert, Paris.

LEVRATTO N., (2001), « L'évaluation des entreprises afin de faciliter l'accès au crédit : quelle intermédiation informationnelle », Ministère de l'Economie et des Finances-Secrétariat d'Etat aux PME- Direction des Entreprises du Commerce, de l'Artisanat et des Services, mai.

LEVY P., (1997), *l'intelligence collective, pour une anthropologie du cyberspace*, Editions la Découverte, Paris.

LEWIS D., (1969), *Convention, a philosophical study*, Harvard University Press, Cambridge.

LIVIAN Y.F., (2000), *Introduction à l'analyse des organisations*, Economica, Paris.

LIVIAN Y.F., (2001), « *Organisation : théorie et pratiques* », Edition Dunod, Paris.

LORENZ E., (1996), « Confiance, contrat et coopération économique », *Sociologie du travail*, pp. 487-507.

LORENZONI G., (1997), « Les réseaux interentreprises en tant que forme organisationnelle distincte », in A. Lomi (Éd.), *L'analyse relationnelle des organisations, réflexions théoriques et expériences empiriques*, L'Harmattan, p. 243-275.

MALONE T, YATES J., BENJAMIN R., (1997), *Marchés électroniques et hiérarchies électroniques*, Réseaux n° 91, pp.21-33.

M'BARKI M.A., (2001), « Programme régional pilote de développement sectoriel et de renforcement de la chambre d'artisanat », *Rapport de synthèse de la première étape-Analyse institutionnelle*, Projet FA/TCP/MOR 0065, Juin.

MACAULAY S.,(1963), « Non contractual relations in business : a preliminary study », in *American Sociological Review*, vol. 28, pp.55-62.

MACNEIL I. R., (1974), « The many futures of contracts », *Southern California Law Review*, n°47, pp. 691-816.

MACNEIL I. R., (1978), « Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law », *Northwestern University Law Review*, vol 72, n° 6, pp. 854- 905.

MADHOK A., (1995), « Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach », *Journal of International Business Studies*, 26, pp.117-130.

MANGEMATIN V., (1999), *La confiance : un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production*, Gaétan Morin Editeur.

MAILLAT D., (1994a), « Comportement spatiaux et milieux innovateurs », in J.P Auray, A. Bailly (sous dir), *Encyclopédie Concepts, comportement, organisations*, Economica, Paris.

MANGENOT A., (1994b), « La sous-traitance est au bord du divorce », *Journal du textile*, n° 1380.

MARCH J.G., SIMON H.A., (1958), *Organizations*, New York, John WILEY and Sons, traduction française de J.C. Rouchy et G. Prunier, Paris, Dunod, 1991.

MARCH J.G., (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organizational Science*, 10/1, pp. 299-310.

MARCH J.G., SHAPIRA Z., (1987), « Managerial perspectives on risk and risk taking », *Management Science*, 33, 1404-1418. Reprinted in J. March (Ed.). *Decisions and Organizations*, New York: Basil Blackwell, 1988.

Maroc Textile., (2003), « *Le magazine du textile et de l'habillement* », n°1, mars.

MAYRHOFER., (2000), « Gestion des risques et formes de rapprochement », *Revue Française de Gestion*, Nov-Dec, pp.53-64.

MBENGUE A., (1997), « Le fonctionnement dual des organisations », *Revue Française de Gestion*, n°114, pp. 27-38.

MDHOK A., (1995), « Opportunism and trust in Joint Venture Relationship: an exploratory study and a model », *Scandinavian Journal of Management*, 1, pp. 57-74.

MENARD C., (1997), « Le pilotage des formes organisationnelles hybrides », *Revue Economique*, n°48, pp. 741-750.

MENARD C., (2000a), « Enforcement procedures and governance structures: what relationship? », in Ménard C. (eds), *Institutions, contracts and organizations*, Edward Elgar, Cheltenham, UK & Northampton, pp. 234-353.

MENARD C., (2000b), *L'économie des organisations*, La Découverte, Paris.

MIDLER C., (1991), « L'apprentissage de la gestion par projets dans l'industrie automobile », *Annales des Mines, Série Réalités Industrielles*, Octobre.

MIDLER C., (1993), *L'auto n'existait pas, management par projet et transformation de l'entreprise*, Interdiction, Paris.

MILLER, D., (1986), «Configurations of strategy and structure: towards a synthesis», *Strategic Management Journal*, Vol. 7, n°3, pp. 233-249.

MILES R., SNOW C., (1986). «Network Organization: New Concepts for New Forms », *California Management Review*, Vol. 28: p. 62-73.

MILES R., SNOW C., (1992). « Causes of Failure in Network Organizations», *California Management Review*, Vol.34, N°4: 53-71, 1992.

Ministère du Commerce et de l'Industrie, Département du Commerce et de l'Industrie. (1999), « *Travaux des sous-commissions issues de la commission bi-partie* », AMITH/Gouvernement, Août.

MINTZBERG H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Edition d'Organisation, Paris.

MINTZBERG H., (1986a), *Le pouvoir dans les organisations*, Editions d'Organisation, Paris.

MONTMORILLION B., (1986b), *Les groupes industriels : analyse structurelle et stratégique*, Economica, Paris.

MONTMORILLION B., (1989a), « La croissance contractuelle », *Revue Française de Gestion*, n° 77, janvier-février, pp. 97-106.

MONTMORILLION B., (1989b), «Vers une reformulation de la théorie du groupe », *Revue d'Economie Industrielle*, n°47, 1^{er} trimestre, pp. 14-27.

MOULAERT F., GALLOUJ C., (1993), «The locational geography of advanced producer service firms : the limits of Economies of Agglomeration » in *The service industries Journal, Special issue : The geography of services*, vol. 13, n°2, Daniels P., Illeris S., Bonamy Y et Philippe J (Ed) pp. 91-102.

MOULINE A., (2005), «Les relations inter-entreprises dans une industrie émergente : le cas des industries du multimédia», *Management International*, vol. 9, n°4, pp. 31-44.

NASH J., (1950), « Equilibrium points in n-person games », *Proceeding of the National Academy of Sciences*, pp. 48-49.

NEE V., INGRAM P., (1998), « Embeddedness and Beyond : Institutions, Exchange, and Social Structure » in *The New Institutionalism in Sociology*, Brinton M.C et Nee V. (Ed), pp. 19-35.

NEUVILLE J P., (1998), « Figure de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel », *Revue Française de Gestion*, Juin –Juillet- Août.

NICOLAI A., (1999), *Comportement économique et structure sociale*, Harmattan, Paris.

NOHRIA N., GARCIA-PONT C., (1991), « Global strategic linkages and industry structure », *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.105-124.

NOOTEBOOM B., (1996), « Trust, opportunism, and governance: a process and control model », *Organization studies*, 17/8, pp. 980-1000.

OUCHI W.G., (1980) « Markets Bureaucracies and Clans », *Administration Science Quarterly*, vol 25, n°1, mars, pp.129-147.

ORLEAN A., (1989), « Pour une approche cognitive des conventions économiques », *Revue économique*, vol 40, n° 2, pp. 241- 272.

ORLÉAN A., (1989), « Pour une approche cognitive des conventions économiques », *Revue Economique*, N°2, Vol 40, mars, pp.241-272.

OSBORN R.N., BAUGHN C.C., (1990), « Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances », *Academy of Management Journal*, vol33, n°3, pp. 503-519.

PACHÉ G., PARAPONARIS C., (1993), *L'entreprise en réseau*, PUF, collection Que-sais-je, Paris.

PARAT E., (1998), « La filière textile-habillement-distribution », *la Documentation Française*. Dossier 15, pp.140.

PARKHE A., (1993), « Strategic alliances structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation », *Academy Management Journal*, n°36/4, pp.794-820

PECQUEUR B., (1995), « Sur les déterminants territoriaux de la compétitivité des entreprises », CNRS, Grenoble, Association Portugaise pour le Développement Régional, Porto, 3^{ème} rencontre nationales. Faculté d'économie de Porto. 27-29 avril. 11p.

PECQUEUR B., ZIMMERMANN J.B., (2004), *Economie de proximité*, Hermès.

PEREZ Y., (2004), « Regards croisés sur les réformes électriques européennes : une comparaison des perspectives conventionnaliste et néo-institutionnelle », *Groupe Réseaux Jean-Monnet-ADIS*,

PERROUX F., (1950), « Les espaces économiques », *Economie Appliquée*, n°1, pp.225-240.

PORTER M. E., MILLAR V. E. (1985), « How information gives you competitive advantage », *Harvard Business Review*, vol.4, July August, pp. 149 - 152.

RALLET A., (1993), « La théorie des conventions chez les économistes », *réseaux*, n° 62 CENT.

RALLET A., TORRE A., (1995), *Economie industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris.

RAVEAUD G., (2005), « L'économie des conventions: théorie pragmatique, ou méthode radicale ? », *Série Règles, Institutions, Conventions*, Documents de travail N° 05-03, Avril.

RAVIX J.L., (1996), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Edition, Paris.

RAVIX J.L., (1997), « Connaissance, organisation et coopération industrielle : application à l'analyse de la certification d'entreprise », In : Guilhon B., Orillard M., Zimmermann J.B. (eds), *Economie de la connaissance et organisation : Entreprises, territoires, réseaux*, L'Harmattan, Paris, pp.434-450.

REIX R., (1999), « Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ? » *Revue Française de Gestion* N° 123 (mai-juin), pp. 111-119.

Revue Economique., (1989), L'Economie des conventions, *Revue économique*, vol. 40, n° 2. Paris.

REYNAUD B., (1983), « Les contenus théoriques du concept de branche dans une problématique de définition de la branche d'éditions des livres », in ADEFI, *Economie Industrielles*, Economica, Paris. pp. 83-101.

RICHARDSON G., (1972), « The Organization of Industry », *Economic Journal*.

RING P., VAN DE VEN A.H., (1992), « Structuring Cooperative Relationship Between Organization », *Strategic Management Journal*, n°13, pp. 483-490.

RING P., VAN DE VEN A.H., (1994), « Developmental Processes Of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy Of Management Review*, n°19, pp. 90-110.

ROMELAER P., (1999), « Relations externes des entreprises et gestion de l'innovations : note de lecture », in D. FORAY, J. MAIRESSE, *Innovations et performances Approches interdisciplinaires*, Ed. EHESS, Paris.

Royaume du Maroc, Ministère de l'Economie et des finances (2000), « *Rapport sur le secteur des établissements publics* », Projet de Loi de Finance du 1^{er} Juillet au 31 décembre.

Royaume du Maroc, Ministère de l'Economie Sociale des Petites et des Moyennes Entreprises et de l'Artisanat, chargé des Affaires Générales du Gouvernement, (2002), « *Le livre blanc : la Petite et Moyenne Entreprise, moteur de la croissance économique* », Rabat.

Royaume du Maroc, Ministère de l'Economie Sociale des Petites et des Moyennes Entreprises et de l'Artisanat, chargé des Affaires Générales du Gouvernement, (2002), « *Le livre blanc de l'artisanat et des métiers* », Rabat.

Royaume du Maroc, Ministère de la Communication : *Argumentation religieuse, juridique et sociologique en faveur du plan national d'intégration de la femme au développement* (www.mincom.gov.ma/french/argumentaire_religieux.html).

ROYER I., ZARLOWSKI P., (1999), « Le design de la recherche », in Thiétart R.A, *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.140-160.

SAIVES A.L., LAMBERT J.L., (1997), « *Comportement et facteur de localisation des activités industrielles agro-alimentaires dans la région des Pays de la Loire* », Rapport de recherche, ENITIAA, Nantes.

SALAIIS R., (1998), *Institution et conventions*, édition de l'école des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

SALAIIS R., STORPER M., (1993), *Les mondes de Production, Enquête sur l'Identité Economique de la France*, Edition de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris,

SAPIENZA A., STORK D., (2001), *Leading biotechnology alliance*, Willey-Liss, Eds.

SAXTON M., (1997), « The contrast theory of negative input », *Journal of Child Language*, Vol. 24, pp. 139-61.

SESSI, (1989), « La sous-traitance industrielle en 1987 », *Ministère de l'industrie et de l'aménagement du territoire*, direction générale de l'industrie, service des statistiques industrielles, Septembre.

SESSI, (2001), « Situation dans l'industrie », *Enquête annuelle d'entreprise, service des statistiques industrielles*.

SHEPPARD B.H., TUCHINSKY M., (1996), « Interfirm relationships: a grammar of pair », *Research in Organizational Behavior*, vol.18,pp. 331-350.

SLACK N., (1988), « Manufacturing systems flexibility, an aassessment procedure », *Computer Integrated Manufacturing Systems*, vol. 1, N° 1, pp.25-31.

SIMON H., (1983), *Administration et processus de décision*, Economica, Paris.

STEINER P., (1999), *La sociologie économique*, La découverte, Paris.

STEPHEN A. ROSS, (1973), « The Economic Theory of the Agency: The Principal Problem », *American Economic Review*, vol. LXII, Mai, 134p.

STIGLER J., (1961), « The Economics of Information », *Journal of Political Economy*, n° 69, pp. 213-225.

STOPPER M., (1995), « La géographie des conventions : proximité territoriale, interdépendances hors marché et développement économiques », in Rallet, Torre, *Economie industrielle et économie spatiale*, pp. 110-127.

SOBRERO M., SCHRADER S., (1998), « Structuring Inter-Firm Relationships: A Meta-Analytic Approach », *Organization Studies*, vol.19, n°4, pp.585-615.

SPIENZA A., STORK D, (2001), *Leading biotechnology alliances*, eds Willey-Liss.

SYLVANDER B., SCHIEB-BIENFAIT N., ROQUE O., (2005), « Logiques et modes de coordination d'entreprises, perspectives d'évolution d'un marché en développement : le cas du secteur céréalier en agriculture biologique dans deux régions Pays de La Loire et Rhône Alpes », Communication pour le symposium international, « *Territoires et enjeux du développement régional* », 9-11 mars, Lyon.

TANGUY C., (2000), « Innovation, apprentissage et capitalisation des connaissances dans l'entreprise », III *Congrès Latino-Américain de Sociologie du Sociologie du travail*, 1720, 1-25.

TAYLOR F.W., (1902), « Shop Management », *American Society of Mechanical Engineers*, vol.n°24.

THEVENARD-PUTHOD C., PICARD C., (2006), « Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales », *Direction et Gestion, La revue des sciences de gestion*, N°216, Mai - Juin.

THOMAS B., (1997), « *Le contrôle territorial : une nécessité ? La VPC dans le Nord-Est de la métropole lilloise* », Thèse de Doctorat, Université Pierre Mendès France Sciences Sociales Grenoble II. 584p.

THOMPSON M., ELLIS R., WILDAVSKY A., (1990), *Cultural theory*, San Francisco: Westview Press.

UNIVERSITÉ CADI AYYAD., (1999), *Étude sur le secteur de l'artisanat dans la ville de Marrakech*, Rapport de pré-diagnostic.

UNIVERSITÉ CADI AYYAD., (2000), « Étude du secteur d'artisanat à Marrakech », Rapport de la deuxième phase recensement des unités artisanales et des artisans.

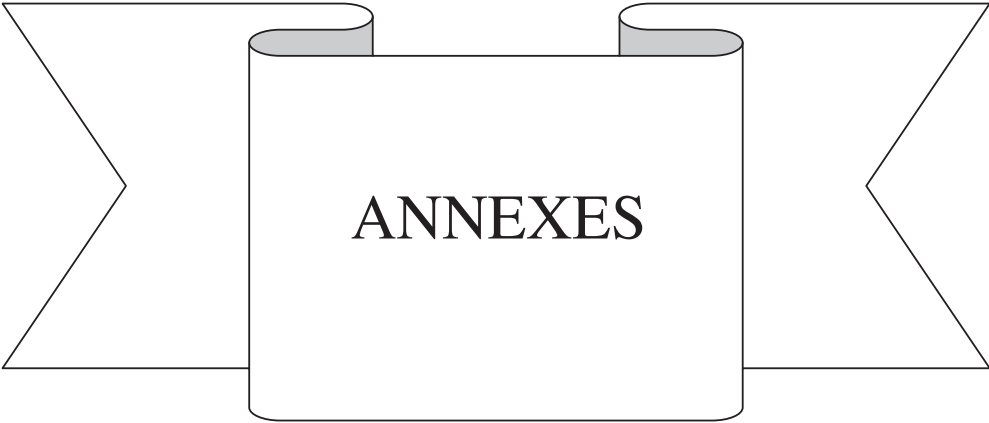
UZZI B., (1996), *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organisations: the network effect*, *American Sociological Review*. N°61. pp.674-680.

VAAST E., BENGHOZI P-J., (2000), « Intranets et entreprises : apprentissages et organisation de la cohérence », *Vième conférence de l'AIM*, Montpellier.

VOGE J., (1985), « Crise, information et communication dans l'économie américaine », *Futuribles*, Juillet-août, pp. 10-15.

WACHEUX F., (1996a), « Alliances conséquences stratégiques et organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°108, pp. 12-24.

- WACHEUX F., (1996b), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- WEINSTEIN O., (1992), « High technology and flexibility », (Chap 2) in Cooke P., Moulaert F et Wells P, *Toward global localization*, UCL Press, pp. 19-38.
- WHARTON T.J., WHITE E.M., (1988), « Flexibility and automation : patterns of evolution », *Operations Management Review*, Spring-Summer, pp.1-8.
- WILDEMAN L., (1998) « Alliances and networks : the next generation », *International Journal of Technology Management*, vol.15, pp. 96-108
- WILLIAMSON O., (1994), *Les institutions de l'économie*, InterEditions.
- WILLIAMSON O.E., (1975), *Markets and hierarchies*, The Free Press, New-York.
- WILLIAMSON O.E., (1985), *Les institutions de l'économie*, Inter Edition, Paris, (édition originale: *The Economics Institutions of Capitalism*, The Free Press, Macmillan, New York).
- WILLIAMSON O.E., (2000), « The new institutional economics: taking stock, looking ahead », *Journal of Economic Literature*, n°38, pp. 595-613.
- YOUNG-YBARRA C., WIERSEMA M., (1999), « Strategic Flexibility In Information Technology Alliances : The Influence Of Transaction Cost And Social Exchange Theory », *Organization Science*, n°10/4, pp. 439-449.
- ZAHEER A., MCEVILY B., PERONE V., (1998), « Does Trust Matter? Exploring The Effect Of Inter Organizational And Interpersonal Trust On Performance », *Organization Science*, vol. 9, pp.141-150.
- ZAOUAL H., (2005a), *La socioéconomie de la proximité*, Harmattan, Paris, Collection Economie Plurielle, série Lire le Site.
- ZAOUAL H., (2005b), « Les économies voilées du Maghreb », Harmattan, Paris, Collection Economie Plurielle, série Lire le Site.
- ZENGER T.R., LAZZARINI S., (2002), « The strength of churning ties : a dynamic theory of interorganizational and interpersonal trust on performance », *Organization Sciences*, n°9/2, pp. 141-150.
- ZUCKER L.G. (1986), « Production of trust : institutional sources of economic structure », *Research in organizational behavior*, n° 8.
- ZIMMERMANN JB., (1995), « Dynamique industrielles : le paradoxe du local », in *Economie Industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris, pp.147-168.



Annexe 1 : Questionnaire

Nous vous sollicitons dans le cadre d'une enquête portant sur la collaboration franco-marocaine dans les secteurs du textile et de l'habillement. Le questionnaire qui suit, vise à mieux comprendre la structure et la nature des relations de coordination entre le fournisseur français et le sous-traitant marocain. Toutes les informations recueillies seront l'objet d'un traitement statistique (Tendances observées sur l'ensemble des participants) garantissant la confidentialité des réponses fournies. Les résultats observés seront présentés dans le cadre d'un travail de recherche réalisé en vue de l'obtention d'un doctorat en Sciences Economiques à l'Université d'Artois (France).

Si vous acceptez de répondre à ce questionnaire, vous devrez utiliser, pour certaines questions, une échelle de Likert en 7 points. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Ce qui nous intéresse est ce que vous pensez réellement

IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Nom de l'entreprise :(Pas obligatoire).....

Type d'entreprise : Nationale Etrangère Multinationale
Filière d'activité : Chaîne et trame Maille Jeans Autres
Type d'activité : Offre de produit Sous-traitance Co-traitance Autre
Taille de l'entreprise : Nombre d'employés total.....dont.....femmes
L'entreprise produit : Plusieurs gamme de produit Une gamme de produit
L'entreprise produit en : Grandes séries Petites séries
La production est-elle saisonnière ? Oui Non

1- Quelles sont les modalités économiques de l'échange ?

R1) Travail sur des commandes ponctuelles des séries spécifiques.

Rarement /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fréquemment

R2) Travail sur commande ouverte.

Rarement /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fréquemment

R3) Travail sur contrat annuel.

Rarement /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fréquemment

R4) Travail sur appel d'offre.

Rarement /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fréquemment

2- Comment sont définies les modalités techniques entre votre entreprise et le client français ?

R1) Travail est régi par des cahiers de charge

Rarement /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fréquemment

R2) Respect des spécification industrielles et les techniques de management (ISO, AQF...)

Rarement /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fréquemment

R3) Avoir une conception et un développement en commun avec le client français.

Rarement /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fréquemment

R4) Le respect de certains concepts moraux et sociaux.

Rarement /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fréquemment

3- Sur quels critères le client français vous évalue-t-il ?

R1) Sur les coûts de production et les prix de vente.

Rarement /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fréquemment

R2) Par un contrôle systématique

Rarement /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fréquemment

R3) Par des contrôles aléatoires.

Rarement /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fréquemment

R4) Durant un audit.

Rarement /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fréquemment

4- L'organisation du travail est-elle régie par des procédures ?

Oui / Non

5- Des normes, des valeurs sont-elles édictées pour l'ensemble de l'organisation ?

Oui / Non

6- Existe-t-il un organigramme précis de l'entreprise ?

Oui / Non

7- Est-ce que des exposés écrits des différentes politiques de l'entreprise sont réalisés ?

Oui / Non

8- Gardez-vous une trace écrite des informations communiquées au sein de l'entreprise?

Oui / Non (si oui pourquoi)

9- Le personnel participe-t-il aux décisions?

Oui / Non

10- Les employés donnent-ils leurs avis sur les méthodes de travail?

Oui / Non

11- La stratégie définie il y a plusieurs années guide-elle aujourd'hui votre entreprise?

Pas du tout /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Tout à fait

12 - L'entreprise utilise-t-elle les Technologies de l'Information et de la Communication pour communiquer avec le client français ?

OUI /NON

13- Par rapport à des concurrents internationaux et dans la perspective de la zone de libre échange :

R1) Vous paraissez sur le plan potentiel technique comme :

Pas du tout menacé /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Très menacé

R2) Vous paraissez sur le plan contrôle de qualité comme :

Pas du tout menacé /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Très menacé

R3) Vous paraissez sur le plan management comme :

Pas du tout menacé /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Très menacé

R4) Vous paraissez sur le plan Recherche & Développement :

Pas du tout menacé /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Très menacé

R5) Vous paraissez sur le plan humain :

Pas du tout menacé /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Très menacé

14- Par rapport a vos concurrents marocains :

- R1) Vous paraissez sur le plan potentiel technique comme :
Pas du tout menacé /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Très menacé
- R2) Vous paraissez sur le plan contrôle de qualité comme :
Pas du tout menacé /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Très menacé
- R3) Vous paraissez sur le plan management comme :
Pas du tout menacé /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Très menacé
- R4) Vous paraissez sur le plan Recherche & Développement :
Pas du tout menacé /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Très menacé
- R5) Vous paraissez sur le plan humain :
Pas du tout menacé /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Très menacé

15- Comment situez-vous votre relation actuelle avec votre premier client français ?

- R1) Rapport de force en faveur du donneur d'ordre.
Faible /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fort
- R2) Négociation équilibrée
Faible /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fort
- R3) Relation basée sur le contrat
Faible /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fort
- R4) Relation basée sur la confiance et la fidélisation.
Faible /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fort
- R5) Relation commercial simple.
Faible /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fort
- R6) Partenariat intense.
Faible /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fort
- R7) Risque de perte du client.
Faible /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fort

16- Quelle était la nature des contacts avec votre principal client français au début de votre relation ?

- R1) Rapport de force en faveur du donneur d'ordre.
Faible /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fort
- R2) Négociation équilibrée
Faible /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fort
- R3) Relation basée sur le contrat
Faible /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fort
- R4) Relation basée sur la confiance et la fidélisation.
Faible /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fort
- R5) Relation commercial simple.
Faible /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fort
- R6) Partenariat intense.
Faible /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fort
- R7) Risque de perte du client.
Faible /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Fort

17- Quelle est la nature actuelle des contacts avec votre principal client français ?

- R1) Rapport de force en faveur du donneur d'ordre.
Faible /_1_/ _2_/ _3_/ _4_/ _5_/ _6_/ _7_/ Fort
- R2) Négociation équilibrée
Faible /_1_/ _2_/ _3_/ _4_/ _5_/ _6_/ _7_/ Fort
- R3) Relation basée sur le contrat
Faible /_1_/ _2_/ _3_/ _4_/ _5_/ _6_/ _7_/ Fort
- R4) Relation basée sur la confiance et la fidélisation.
Faible /_1_/ _2_/ _3_/ _4_/ _5_/ _6_/ _7_/ Fort
- R5) Relation commercial simple.
Faible /_1_/ _2_/ _3_/ _4_/ _5_/ _6_/ _7_/ Fort
- R6) Partenariat intense.
Faible /_1_/ _2_/ _3_/ _4_/ _5_/ _6_/ _7_/ Fort
- R7) Risque de perte du client.
Faible /_1_/ _2_/ _3_/ _4_/ _5_/ _6_/ _7_/ Fort

18- Quelle sera la nature des contacts avec votre principal client français à l'horizon 2010 ?

- R1) Rapport de force en faveur du donneur d'ordre.
Faible /_1_/ _2_/ _3_/ _4_/ _5_/ _6_/ _7_/ Fort
- R2) Négociation équilibrée
Faible /_1_/ _2_/ _3_/ _4_/ _5_/ _6_/ _7_/ Fort
- R3) Relation basée sur le contrat
Faible /_1_/ _2_/ _3_/ _4_/ _5_/ _6_/ _7_/ Fort
- R4) Relation basée sur la confiance et la fidélisation.
Faible /_1_/ _2_/ _3_/ _4_/ _5_/ _6_/ _7_/ Fort
- R5) Relation commercial simple.
Faible /_1_/ _2_/ _3_/ _4_/ _5_/ _6_/ _7_/ Fort
- R6) Partenariat intense.
Faible /_1_/ _2_/ _3_/ _4_/ _5_/ _6_/ _7_/ Fort
- R7) Risque de perte du client.
Faible /_1_/ _2_/ _3_/ _4_/ _5_/ _6_/ _7_/ Fort

19- En ce qui concerne les commandes de vos clients.

- R1) Vous produisez la totalité de la commande.
Jamais /_1_/ _2_/ _3_/ _4_/ _5_/ _6_/ _7_/ Toujours
- R2) Vous sous-traitez toute la commande.
Jamais /_1_/ _2_/ _3_/ _4_/ _5_/ _6_/ _7_/ Toujours
- R3) Vous en prenez en charge une partie et vous sous-traitez l'autre partie.
Jamais /_1_/ _2_/ _3_/ _4_/ _5_/ _6_/ _7_/ Toujours

20- Quels sont les outils utilisés pour communiquer avec vos clients ?

Veillez indiquer leur fréquences d'utilisation en utilisant l'échelle de Likert en 7 point.
(Jamais /_1_/ _2_/ _3_/ _4_/ _5_/ _6_/ _7_/ Très souvent)

21- Garanties contractuelles

- R1) Selon vous, le contrat ne doit pas comprendre de clauses d'exclusivité.
Pas du tout d'accord /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Tout à fait d'accord
- R2) Nous pensons qu'un contrat est indispensable.
Pas du tout d'accord /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Tout à fait d'accord
- R3) Le contrat permet de définir les performances de l'alliance.
Pas du tout d'accord /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Tout à fait d'accord
- R4) Les clauses que le client veut insérer dans le contrat permettent de comprendre ses objectifs.
Pas du tout d'accord /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Tout à fait d'accord
- R5) Le contrat permet le recours en justice.
Pas du tout d'accord /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Tout à fait d'accord

22- Perception du risque de dépendance (le degré d'influence)

- R1) Vous avez une influence sur votre partenaire sur le plan opérationnel.
Pas du tout /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Tout à fait
- R2) Vous avez une influence sur votre partenaire sur le plan budgétaire.
Pas du tout /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Tout à fait

23- Perception du risque de comportement opportuniste.

- R1) Votre partenaire réalise ses engagements même si vous les vérifiez pas
Pas du tout /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Tout à fait
- R2) Votre partenaire vous a promis parfois de faire quelque chose sans le réaliser dans les faits.
Pas du tout /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Tout à fait
- R3) L'honnêteté ne paye pas lorsque vous négociez avec votre partenaire.
Pas du tout /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Tout à fait

24 -Perception du risque de rétention d'information.

- R1) votre partenaire protège beaucoup sa technologie et son savoir-faire.
Pas du tout /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Tout à fait
- R2) votre partenaire partage avec vous les informations concernant son savoir-faire et sa technologie.
Pas du tout /_1_/_2_/_3_/_4_/_5_/_6_/_7_/ Tout à fait

ANNEXE 2 : Les tableaux de comparaison paramétrique de moyenne des variables et les résultats de test t

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
RR_opportun REGR factor score 1 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	3,706	,060	3,816	46	,000	,97383820	,25519366	,46016000	1,48751641
	Hypothèse de variances inégales			3,913	45,228	,000	,97383820	,24886281	,47267240	1,47500401
RR_degreinfluence REGR factor score 2 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,751	,391	-1,264	46	,212	-,36393754	,28785584	-,943361	,21548622
	Hypothèse de variances inégales			-1,234	38,207	,225	-,36393754	,29501552	-,961059	,23318375
RR_retentionInfo REGR factor score 3 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,111	,740	-,094	46	,926	-,02742794	,29278660	-,616777	,56192091
	Hypothèse de variances inégales			-,094	45,427	,925	-,02742794	,29133059	-,614046	,55918969
Fact_confiance REGR factor score 1 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	2,103	,154	-2,939	46	,005	-,78965086	,26867256	-1,33046	-,24884104
	Hypothèse de variances inégales			-2,855	36,733	,007	-,78965086	,27661499	-1,35026	-,22903822
Fact_contrat REGR factor score 2 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,109	,743	,425	46	,672	,12433734	,29224008	-,463911	,71258611
	Hypothèse de variances inégales			,427	45,209	,672	,12433734	,29128045	-,462257	,71093156
PDR_conclInternational REGR factor score 1 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,005	,945	3,749	46	,000	,96070069	,25627389	,44484811	1,47655328
	Hypothèse de variances inégales			3,715	42,742	,001	,96070069	,25860758	,43907759	1,48232379
PDR_marocains REGR factor score 2 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	1,467	,232	-1,435	46	,158	-,41113432	,28647120	-,987771	,16550230
	Hypothèse de variances inégales			-1,468	45,541	,149	-,41113432	,28005368	-,975007	,15273794
PDR_evolutionRapportForce REGR factor score 3 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,014	,905	,220	46	,826	,06453006	,29265991	-,524564	,65362390
	Hypothèse de variances inégales			,221	45,212	,826	,06453006	,29169231	-,522892	,65195258
PDR_relationactuelle REGR factor score 4 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,179	,674	1,755	46	,086	,49761613	,28347357	-,072987	1,06821882
	Hypothèse de variances inégales			1,731	41,457	,091	,49761613	,28743171	-,082670	1,07790212
PDR_relation1er_client REGR factor score 5 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,441	,510	,381	46	,705	,11135441	,29235387	-,477123	,69983223
	Hypothèse de variances inégales			,390	45,502	,699	,11135441	,28570704	-,463914	,68662271
PDR_confiance_pst_future REGR factor score 1 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	1,564	,217	-2,781	46	,008	-,75351455	,27091920	-1,29885	-,20818249
	Hypothèse de variances inégales			-2,696	36,095	,011	-,75351455	,27947500	-1,32026	-,18676453
PDR_confiance_passée REGR factor score 2 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	1,957	,169	-,171	46	,865	-,05015856	,29272112	-,639376	,53905850
	Hypothèse de variances inégales			-,175	45,417	,861	-,05015856	,28586279	-,625770	,52545284

Statistiques de groupe

	Décent1	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
RR_opportun REGR factor score 1 for analysis 1	non	22	,7436258	,67683510	,14430173
	oui	26	-,6292218	,77253642	,15150686
RR_degreinfluence REGR factor score 2 for analysis 1	non	22	-,2151608	,80898290	,17247573
	oui	26	,1820591	1,120290	,21970688
RR_retentionInfo REGR factor score 3 for	non	22	-,0205384	1,076824	,22957968
	oui	26	,0173786	,95146860	,18659834
Fact_confiance REGR factor score 1 for	non	22	-,6116877	,88217284	,18807988
	oui	26	,5175819	,78639600	,15422494
Fact_contrat REGR factor score 2 for analysis 1	non	22	-,1376501	,85640198	,18258552
	oui	26	,1164732	1,110469	,21778086
PDR_concInternational REGR factor score 1 for	non	22	,7368121	,62032811	,13225440
	oui	26	-,6234564	,82144462	,16109854
PDR_marocains REGR factor score 2 for	non	22	-,0369287	,99920756	,21303177
	oui	26	,0312474	1,019370	,19991491
PDR_evolutionRapportForce	non	22	-,1768432	,98715453	,21046205
	oui	26	,1496365	1,005303	,19715616
PDR_relationactuelle REGR factor score 4 for	non	22	-,1441264	1,169292	,24929395
	oui	26	,1219531	,83532477	,16382067
PDR_relation1er_client REGR factor score 5 for	non	22	,0577406	,80723226	,17210250
	oui	26	-,0488574	1,152050	,22593562
PDR_confiance_pst_future REGR factor score	non	22	-,6304744	,89247410	,19027612
	oui	26	,5334783	,75176476	,14743320
PDR_confiance_passée REGR factor score 2 for	non	22	-,0101986	,95877302	,20441110
	oui	26	,0086296	1,052456	,20640370

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
RR_opportun REGR factor score 1 for analysis 1	1,502	,227	6,488	46	,000	,37284757	,21158540	94694826	,79874689
			Hypothèse de variances égales	6,561	45,932	,000	,37284757	,20923029	95167206
RR_degreinfluence REGR factor score 2 for analysis 1	4,280	,044	-1,385	46	,173	-,39721994	,28689766	-,974715	,18027510
			Hypothèse de variances égales	-1,422	44,974	,162	-,39721994	,27931880	-,959806
RR_retentionInfo REGR factor score 3 for analysis 1	,000	,995	-,130	46	,898	-,03791703	,29276115	-,627215	,55138061
			Hypothèse de variances égales	-,128	42,376	,899	-,03791703	,29584755	-,634805
Fact_confiance REGR factor score 1 for analysis 1	,635	,430	-4,688	46	,000	1,1292696	,24086828	-1,61411	,64442686
			Hypothèse de variances égales	-4,643	42,568	,000	1,1292696	,24322700	-1,61993
Fact_contrat REGR factor score 2 for analysis 1	,588	,447	-8,75	46	,386	-,25412324	,29040741	-,838683	,33043656
			Hypothèse de variances égales	-8,94	45,648	,376	-,25412324	,28419355	-,826294
PDR_conclInternational REGR factor score 1 for analysis 1	,409	,526	6,376	46	,000	,36026854	,21334425	93082884	,78970825
			Hypothèse de variances égales	6,526	45,467	,000	,36026854	,20843216	94058372
PDR_marocains REGR factor score 2 for analysis 1	,025	,876	-2,233	46	,817	-,06817606	,29264194	-,657234	,52088160
			Hypothèse de variances égales	-2,233	44,975	,817	-,06817606	,29214466	-,656595
PDR_evolutionRapportForce REGR factor score 3 for analysis 1	,000	,986	-1,130	46	,264	-,32647973	,28883074	-,907866	,25490638
			Hypothèse de variances égales	-1,132	44,951	,264	-,32647973	,28838313	-,907331
PDR_relationactuelle REGR factor score 4 for analysis 1	2,068	,157	-9,917	46	,364	-,26607947	,29017452	-,850170	,31801155
			Hypothèse de variances égales	-8,92	37,222	,378	-,26607947	,29830301	-,870377
PDR_relation1er_client REGR factor score 5 for analysis 1	1,240	,271	,365	46	,717	-,10659797	,29239241	-,481957	,69515337
			Hypothèse de variances égales	,375	44,566	,709	-,10659797	,28401791	-,465597
PDR_confiance_pst_futur REGR factor score 1 for analysis 1	,649	,425	-4,906	46	,000	1,1639527	,23725193	-1,64152	,68638938
			Hypothèse de variances égales	-4,835	41,285	,000	1,1639527	,24071051	-1,64998
PDR_confiance_passée REGR factor score 2 for analysis 1	,520	,474	-,064	46	,949	-,01882821	,29280137	-,608207	,57055037
			Hypothèse de variances égales	-,065	45,725	,949	-,01882821	,29049334	-,603656

Statistiques de groupe

	Décent2	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
RR_opportun REGR factor score 1 for analysis 1	non oui	19 29	,1646502 -,1078743	1,069136 95566964	,24527656 ,17746340
RR_degreinfluence REGR factor score 2 for analysis 1	non oui	19 29	-,2457935 ,1610371	90846993 1,039305	,20841730 ,19299414
RR_retentionInfo REGR factor score 3 for	non oui	19 29	-,0613126 ,0401703	1,030022 99614906	,23630325 ,18498024
Fact_confiance REGR factor score 1 for	non oui	19 29	-,2997216 ,1963693	1,129279 87055028	,25907442 ,16165713
Fact_contrat REGR factor score 2 for analysis 1	non oui	19 29	-,0277273 ,0181662	72728616 1,156578	,16685089 ,21477107
PDR_concInternational REGR factor score 1 for	non oui	19 29	,0784108 -,0513726	95713046 1,040551	,21958079 ,19322538
PDR_marocains REGR factor score 2 for	non oui	19 29	-,3810094 ,2496268	95712525 96260648	,21957959 ,17875154
PDR_evolutionRapportForce	non oui	19 29	,1199111 -,0785625	1,042991 98137758	,23927865 ,18223724
PDR_relationactuelle REGR factor score 4 for	non oui	19 29	-,3306722 ,2166473	1,016382 94428263	,23317391 ,17534888
PDR_relation1er_client REGR factor score 5 for	non oui	19 29	,0762775 -,0499749	79934426 1,123068	,18338215 ,20854854
PDR_confiance_pst_future REGR factor score	non oui	19 29	-,2564156 ,1679964	1,166128 85471225	,26752813 ,15871608
PDR_confiance_passée REGR factor score 2 for	non oui	19 29	,1576269 -,1032728	88819920 1,069353	,20376687 ,19857394

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
RR_opportun REGR factor score 1 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,306	,583	,922	46	,361	,27252452	,29562404	-,322536	,86758485
	Hypothèse de variances inégales			,900	35,521	,374	,27252452	,30274386	-,341756	,88680539
RR_degreinfluence REGR factor score 2 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,758	,388	-1,392	46	,171	,40683065	,29224999	-,995099	,18143808
	Hypothèse de variances inégales			-1,432	42,171	,159	,40683065	,28405019	-,979998	,16633702
RR_retentionInfo REG factor score 3 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,002	,961	-,341	46	,735	,10148287	,29796685	-,701259	,49829328
	Hypothèse de variances inégales			-,338	37,715	,737	,10148287	,30009485	-,709144	,50617808
Fact_confiance REGR factor score 1 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	2,530	,119	-1,715	46	,093	,49609096	,28923691	-1,07829	,08611275
	Hypothèse de variances inégales			-1,625	31,660	,114	,49609096	,30537285	-1,11838	,12619532
Fact_contrat REGR factor score 2 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	6,389	,015	-,154	46	,878	,04589343	,29826555	-,646271	,55448399
	Hypothèse de variances inégales			-,169	45,957	,867	,04589343	,27196660	-,593348	,50156076
PDR_conclInternational REGR factor score 1 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	1,020	,318	,436	46	,665	,12978333	,29772800	-,469512	,72907870
	Hypothèse de variances inégales			,444	40,903	,660	,12978333	,29249234	-,460959	,72052615
PDR_marocains REGR factor score 2 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,100	,753	-2,225	46	,031	,63063623	,28348268	-1,20126	,06001519
	Hypothèse de variances inégales			-2,227	38,806	,032	,63063623	,28313832	-1,20343	,05784350
PDR_evolutionRapportForce REGR factor score 3 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,622	,435	,668	46	,507	,19847358	,29690366	-,399162	,79610966
	Hypothèse de variances inégales			,660	36,947	,513	,19847358	,30077347	-,410981	,80792820
PDR_relationactuelle REGR factor score 4 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,349	,557	-1,906	46	,063	,54731951	,28722114	-1,12547	,03082666
	Hypothèse de variances inégales			-1,876	36,592	,069	,54731951	,29174870	-1,13868	,04404199
PDR_relation1er_client REGR factor score 5 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	1,881	,177	,424	46	,674	,12625243	,29776100	-,473109	,72561424
	Hypothèse de variances inégales			,455	45,617	,652	,12625243	,27770759	-,432871	,68537566
PDR_confiance_pst_futur REGR factor score 1 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	3,609	,064	-1,455	46	,152	,42441195	,29170594	-1,01159	,16276166
	Hypothèse de variances inégales			-1,364	30,474	,182	,42441195	,31106606	-1,05928	,21045575
PDR_confiance_passé REGR factor score 2 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,758	,389	,882	46	,382	,26089964	,29585195	-,334619	,85641873
	Hypothèse de variances inégales			,917	43,311	,364	,26089964	,28452161	-,312774	,83457295

Statistiques de groupe

	Forma1	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
RR_opportun REGR factor score 1 for analysis 1	non	13	,6381842	61196864	,16972956
	oui	35	-,2370399	1,018140	,17209712
RR_degreinfluence REGR factor score 2 for analysis 1	non	13	-,4628552	1,025127	,28431905
	oui	35	,1719176	94821621	,16027779
RR_retentionInfo REGR factor score 3 for	non	13	-,1159239	1,157845	,32112852
	oui	35	,0430575	94981644	,16054828
Fact_confiance REGR factor score 1 for	non	13	-,6136489	87935621	,24388953
	oui	35	,2279267	95497424	,16142011
Fact_contrat REGR factc score 2 for analysis 1	non	13	,0437714	1,034326	,28687032
	oui	35	-,0162580	1,001879	,16934845
PDR_conclInternational REGR factor score 1 for	non	13	,8669481	50104675	,13896536
	oui	35	-,3220093	94848934	,16032396
PDR_marocains REGR factor score 2 for	non	13	-,1807328	90328024	,25052486
	oui	35	,0671293	1,037909	,17543861
PDR_evolutionRapportForce	non	13	,0952863	1,130411	,31351950
	oui	35	-,0353921	96259739	,16270866
PDR_relationactuelle REGR factor score 4 for	non	13	-,0146601	1,252281	,34732021
	oui	35	,0054452	91036001	,15387893
PDR_relation1er_client REGR factor score 5 for	non	13	,0580613	92714492	,25714373
	oui	35	-,0215656	1,037881	,17543398
PDR_confiance_pst_future REGR factor score	non	13	-,6768686	88023665	,24413372
	oui	35	,2514083	93201273	,15753890
PDR_confiance_passée REGR factor score 2 for	non	13	-,2470529	93993191	,26069021
	oui	35	,0917625	1,019085	,17225681

Test d'échantillons indépendants

			Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour l'égalité des moyennes						
			F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	intervalle de confiance 95% de la différence	
										Inférieure	Supérieure
RR_opportun REGR factor score 1 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales	8,496	,005	2,899	46	,006	,87522411	,30188626	,6755858	,48288964
					3,621	35,948	,001	,87522411	,24171376	,8498109	,36546713
RR_degreinfluence REGR factor score 2 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales	,000	,999	-2,017	46	,050	,63477280	,31468774	-,126821	,00133923
					-1,945	20,122	,066	,63477280	,32638366	-,131533	,04578806
RR_retentionInfo REGR factor score 3 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales	,755	,389	-,485	46	,630	,15898136	,32747276	-,818150	,50018711
					-,443	18,344	,663	,15898136	,35902545	-,912253	,59429044
Fact_confiance REGR factor score 1 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales	,030	,864	-2,769	46	,008	,84157558	,30395910	-,145341	,22973763
					-2,877	23,242	,008	,84157558	,29246975	-,144625	,23690410
Fact_contrat REGR factor score 2 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales	,050	,825	,183	46	,856	,06002939	,32819130	-,600585	,72064420
					,180	20,924	,859	,06002939	,33312682	-,632899	,75295728
PDR_conclInternational REGR factor score 1 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales	4,848	,033	4,283	46	,000	,18895742	,27759143	,3019485	,74771998
					5,604	40,119	,000	,18895742	,21216773	,6018993	,61772490
PDR_marocains REGR factor score 2 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales	,320	,574	-,760	46	,451	,24786213	,32627030	-,904610	,40888592
					-,810	24,570	,425	,24786213	,30584541	-,878322	,38259777
PDR_evolutionRapportForce REGR factor score 3 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales	,710	,404	,399	46	,692	,13067837	,32774476	-,529038	,79039436
					,370	18,852	,716	,13067837	,35322597	-,609025	,87038221
PDR_relationactuelle REGR factor score 4 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales	,849	,362	-,061	46	,951	,02010534	,32829724	-,680933	,64072272
					-,053	16,943	,958	,02010534	,37988163	-,821791	,78158058
PDR_relation1er_client REGR factor score 5 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales	,000	,991	,243	46	,809	,07962688	,32810064	-,580805	,74005921
					,256	23,940	,800	,07962688	,31128762	-,562924	,72217806
PDR_confiance_pst_futur REGR factor score 1 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales	,066	,799	-3,111	46	,003	,92827687	,29842135	-,152897	,32758586
					-3,195	22,686	,004	,92827687	,29055082	-,152979	,32676634
PDR_confiance_passer REGR factor score 2 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales	,052	,820	-1,044	46	,302	,33881537	,32448775	-,991975	,31434460
					-1,084	23,205	,289	,33881537	,31246087	-,984874	,30724307

Statistiques de groupe

	Forma2	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
RR_opportun REGR factor score 1 for analysis 1	non oui	15 33	,8069145 -,3667793	68037891 90679941	,17567308 ,15785352
RR_degreinfluence REGR factor score 2 for analysis 1	non oui	15 33	-,2309115 ,1049598	96364651 1,012979	,24881246 ,17633701
RR_retentionInfo REGR factor score 3 for	non oui	15 33	-,0789242 ,0358746	1,086824 97351613	,28061681 ,16946741
Fact_confiance REGR factor score 1 for	non oui	15 33	-,4947581 ,2248901	97965629 93913280	,25294617 ,16348204
Fact_contrat REGR factor score 2 for analysis 1	non oui	15 33	,0276187 -,0125540	98491062 1,021682	,25430283 ,17785196
PDR_conclInternational REGR factor score 1 for	non oui	15 33	,8904507 -,4047503	50303728 90411664	,12988367 ,15738651
PDR_marocains REGR factor score 2 for	non oui	15 33	-,2106916 ,0957689	84894998 1,059797	,21919794 ,18448702
PDR_evolutionRapportForce	non oui	15 33	,1451754 -,0659888	1,083926 96972332	,27986847 ,16880716
PDR_relationactuelle REGR factor score 4 for	non oui	15 33	-,0713584 ,0324356	1,259293 87834056	,32514812 ,15289947
PDR_relation1er_client REGR factor score 5 for	non oui	15 33	,0273398 -,0124272	88812547 1,059790	,22931301 ,18448576
PDR_confiance_pst_future REGR factor score	non oui	15 33	-,5461515 ,2482507	95005679 93299804	,24530361 ,16241411
PDR_confiance_passée REGR factor score 2 for	non oui	15 33	-,0162835 ,0074016	93017589 1,044046	,24017038 ,18174510

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
RR_opportun REGR factor score 1 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	4,656	,036	4,464	46	,000	1,17369379	,26292744	,64444830	1,70293929
	Hypothèse de variances inégales			4,970	35,585	,000	1,17369379	,23617528	,69451416	1,65287343
RR_degreinfluence REGR factor score 2 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,175	,677	-1,081	46	,286	-,33587126	,31084619	-,961572	,28982967
	Hypothèse de variances inégales			-1,101	28,455	,280	-,33587126	,30496292	-,960110	,28836725
RR_retentionInfo REGR factor score 1 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,114	,737	-,365	46	,717	-,11479879	,31431074	-,747473	,51787590
	Hypothèse de variances inégales			-,350	24,640	,729	-,11479879	,32781854	-,790454	,56085651
Fact_confiance REGR factor score 1 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,154	,697	-2,428	46	,019	-,71964816	,29634301	-1,31616	-,12314062
	Hypothèse de variances inégales			-2,389	26,143	,024	-,71964816	,30117792	-1,33856	-,10073311
Fact_contrat REGR factor score 2 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,064	,802	,128	46	,899	,04017265	,31471042	-,593307	,67365188
	Hypothèse de variances inégales			,129	28,103	,898	,04017265	,31032442	-,595393	,67573826
PDR_concInternational REGR factor score 1 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	3,234	,079	5,176	46	,000	1,29520096	,25021861	,79153703	1,79886490
	Hypothèse de variances inégales			6,347	43,894	,000	1,29520096	,20405950	,88391807	1,70648386
PDR_marocains REGR factor score 2 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	1,027	,316	-,984	46	,330	-,30646054	,31150608	-,933490	,32056868
	Hypothèse de variances inégales			-1,070	33,504	,292	-,30646054	,28650165	-,889020	,27609848
PDR_evolutionRapportForce REGR factor score 3 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,324	,572	,674	46	,504	,21116428	,31322257	-,419320	,84164861
	Hypothèse de variances inégales			,646	24,614	,524	,21116428	,32683669	-,462504	,88483222
PDR_relationactuelle REGR factor score 4 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	2,269	,139	-,330	46	,743	-,10379404	,31439392	-,736636	,52904809
	Hypothèse de variances inégales			-,289	20,439	,776	-,10379404	,35930425	-,852259	,64467085
PDR_relation1er_client REGR factor score 5 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,239	,627	,126	46	,900	,03976703	,31471154	-,593714	,67324851
	Hypothèse de variances inégales			,135	32,104	,893	,03976703	,29431183	-,559651	,63918458
PDR_confiance_pst_future REGR factor score 1 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,019	,891	-2,719	46	,009	-,79440215	,29216214	-1,38249	-,20631026
	Hypothèse de variances inégales			-2,700	26,718	,012	-,79440215	,29419756	-1,39834	-,19046076
PDR_confiance_passée REGR factor score 2 for analysis 1	Hypothèse de variances égales	,725	,399	-,075	46	,940	-,02368516	,31474678	-,657238	,60986726
	Hypothèse de variances inégales			-,079	30,281	,938	-,02368516	,30118615	-,638550	,59117995

Annexe 3 : La liste des entreprises marocaines

Entreprise	Responsable	Adresse	Ville	P. Fabriqués
A.S CONFECTION	M. TAZI SAID	BD AICHA BEN HAMMOUD Q.I. SIDI BERNOUSSI	CASABLANCA	H-F-E : chemise (sport, jean),pantalon (sport, jean), gilet, blouson, blouson jean, parka, anorak, vêtement travail, jupe, survêtement, vêtement Administratif
ACHOTEX	M. AICHOUB MUSTAPHA	LOT 34 RUE 2 BIS Z.I. BEN M' SIK SIDI OTHMANE	CASABLANCA	H-F : pantalon jean, blouson jean
AGAH PRODUCTION S.A.R.L	M. MUSTAPHA HARIR	LOT 127 RUE N° 3 Z.I. BEN M' SIK HAY MLY RACHID	CASABLANCA	F : blouson jean's, pantalon jean's, jupe, gilet
ALCOVET	M. MOSTAFA SAADALI	42 RUE DES ASPHODELLES MAARIF	CASABLANCA	H : pantalon ville
ALFACOTEX	M. ALAMI CHENTOUFI AHMED	14/16 RUE OMAR EL KHAYAM LA VILLETTE	CASABLANCA	H-F-E : chemise jean, pantalon (ville, jean, sport), blouson, parka
ALIFEX	M. ZEMMOURI SAID	37 BD CHEFCHAOUNI KM 13 AIN SEBAA	CASABLANCA	H-F : pantalon ville, chemise classique, short de sport
AMLOUK CLOTHING COMPANY	M. AMLOUK MOHAMED	478 N° 9 BD LA GRANDE CEINTURE 1° ETAGE AIN SEBAA	CASABLANCA	H : pantalon (ville, sport), gilet, veste déstructurée
ANICO S.A	M. BOUHAJEB SAID	152 BD EL JOULANE JAMILA 6	CASABLANCA	H-F-E : chemise jean, pantalon (sport, jean),gilet, blouson en jean, blouson, parka vêtement militaire, jupe, robe, manteau
ARIEL CONFECTION	M. TORDJMAN CHARLY	70, RUE DE LA GRENOBLE 21700 R.N	CASABLANCA	H-F-E : Pantalons et shorts, jupe sportswear-jeannerie
AROBASQUE	M. BEZIERS LAFOSSE	478 BD LA GRANDE CEINTURE AIN SEBAA	CASABLANCA	F-E : jupe, pantalon jeans, robe
ARYAN'S	M. ABRAHAM LEVY BENCHETON	LOT ZAKIA KM 10 BD CHEFCHAOUNI SIDI BERNOUSSI	CASABLANCA	H-F-E : pantalon jeans, sportswear (pantalon : slak, jean)
ATELIER 90	M. RABANE YASSIR	413 BOULERD IBN TACHFINE	CASABLANCA	H-F :caleçon F :jupe, robe, F-E :vêtement de nuit H-F : vêtement de travail
B.B.F CONFECTION	M. BENTBIB BOUAZZA	Z.I. MLY RACHID RUE 2 LOT 53	CASABLANCA	H-F-E : blouson, blouson jeans, chemise jeans, gilet, jupe, pantalon (jeans, sport, ville), parka, robe, vêtement (travail, militaire)
BAB SAMA CONFECTION	M. BENLOLO MENAHEM	12 A 16 RUE ANARJIS BEAUSEJOUR	CASABLANCA	vêtement Femme
BABY SHIRT	M. FIQHI MOHAMED	BD. CHEFCHAOUNI 96 KM 11,5	CASABLANCA	E : caleçons, pantalon jeans, robe, survêtement
BEMAIL	MME CLAUDE SYLVETTE	LOT 25 / 26 Z.I. BEN M' SIK	CASABLANCA	F : pantalon ville, veste (structurée et déstructurée), costume, jupe, manteaux, tailleur

BENITEX	M. BENNANI MOHSINE	27 ALLEE DES MANDARINIERS AIN SEBAA	CASABLANCA	H-F-E: chemise (sport, classique)
BERMAIL	M. BERRISSOUL JAMAL	5 BD. FOURAT HAY MOHAMMADIE	CASABLANCA	H-F-E : pantalons et shorts,jupe,salopette,, parkas blouson et anorak, sportswear, jeannerie
BEST ONE	M. BENHADI	QUARTIER INDUSTRIEL EST, LOT B-15 AIN SEBAA	CASABLANCA	H-F-E :blousons de jeans ,chemise jeans, gilet, pantalon jeans, veste destructurée, veste structurée F-E : jupe, robe H- F:vêtement de travail, vêtement militaire
BLUE BIRD	M. BENABDEJLIL NOURSAID	Z.I. BEN M'SIK LOT 128 HAY MLY RACHID	CASABLANCA	F: pantalon (ville, slack), veste (structurée, destructurée) ,costume, gilet, parka, anorak, jupe, robe, manteau, tailleur
BLUE STAR APPAREL	M. MARCOS ARROBAS	DOUAR LAKLOUCHA N° 10 COMMUNE URBAINE DE LISSASFA	CASABLANCA	Confection, délavage
BOGART	M. TAMER MOHAMED	LOT 145 Z.I. BEN M'SIK SIDI OTHMANE	CASABLANCA	H-F-E : pantalon(slack, jean), salopette, blouson jean, parka, anorak
BURDA	M. HASSANI MLY ABDELLAH	21 RUE DOUMIAT BD LA GIRONDE	CASABLANCA	H-F-E: pantalon(slak, jean), gilet, ,short blouson et blouson jean, jupe, robe, salopette, bermuda
BUXA S.A.R.L	M. BENASSER KHALID	HAY SADRI BLOC 5 RUE 58 N° 128	CASABLANCA	Débardeurs, bodies, layette en maille fine, jogging
CANON	M. DRISSI OUDGHIRI MOHAMED	15 RUE ABOU MOUSSA EL JAZOULI	CASABLANCA	H-F-E: pantalon jean, blouson jean, jupe, salopette jean, chemises jeans
CENT UN	M. ACEF AZEDDINE	RTE 110 KM 12 N° 11 Q.I. AIN SEBAA	CASABLANCA	H : pantalon (sport, jean)
COMPLEX MAROC S.A	M. COHEN BENJAMIN	Z.I. LISSASFA KM 9 RTE D'EL JADIDA	CASABLANCA	H : survêtement E : pantalon jeans, survêtement
2B. FIRST S.A.R.L (EX. UNIMODE)	M. TATARI BACHIR	LOT 119 Z.I. ALLEE PRINCIPALE RTE DE TETOUAN BP 307B	TANGER	H-F-E : pantalons (ville, sport, jean), shorts, jupes
A.G.Z S.A	M. AGUIZOUL BRAHIM	LOT 59 ZONE INDUSTRIELLE ATTASNIA	TEMARA	H-F-E : pantalon (sport, jean), blouson, parka, anorak, t-shirt, sweat-shirt, jogging
A.S CONFECTION	M. TAZI SAID	BD AICHA BEN HAMMOUD Q.I. SIDI BERNOUSSI	CASABLANCA	H-F-E : chemise (sport, jean),pantalon (sport, jean), gilet, blouson, blouson jean, parka, anorak, vêtement travail, jupe, survêtement, vêtement Administratif
ABLACOF	M. OUDGHIRI MOHAMED	62 RUE IBN TAIMIA Q.I. DOKKARAT	FES	F : chemise (jeans, sport), gilet, jupe, robe
AFCOMAR	M. JAMAL MOHAMED EL AMINE	ANGLE RUE BORDEAUX ET GOETH	TANGER	articles Enfants
AGAH PRODUCTION S.A.R.L	M. MUSTAPHA HARIR	LOT 127 RUE N° 3 Z.I. BEN M'SIK HAY MLY RACHID	CASABLANCA	F : blouson jean's, pantalon jean's, jupe, gilet
AIT OUDAOU	M. ABERKANE CHAIB	RUE TARIK IBN ZIAD LOT ENNAHDA LOT 267 RTE AOUAMA BP 4133 IDRISSIA	TANGER	H-F-E : prêt à porter

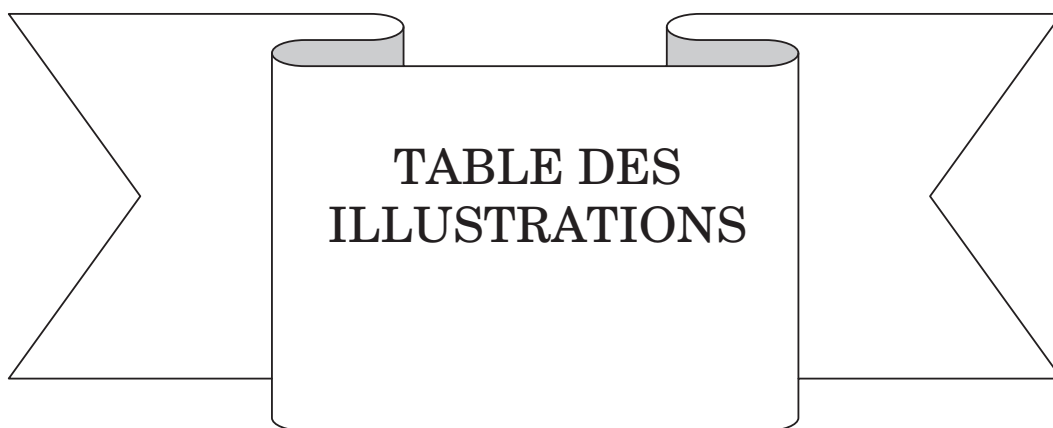
AKNOULTEX	M. OURABAI OMAR	ROUTE DE RABAT RESIDENCE ZEMMOURI I BLOC D, WALID 83	TANGER	
ALCOVET	M. MOSTAFA SAADALI	42 RUE DES ASPHODELLES MAARIF	CASABLANCA	H : pantalon ville
ALFACOTEX	M. ALAMI CHENTOUFI AHMED	14/16 RUE OMAR EL KHAYAM LA VILLETTE	CASABLANCA	H-F-E : chemise jean, pantalon (ville, jean, sport), blouson, parka
ALIFEX	M. ZEMMOURI SAID	37 BD CHEFCHAOUNI KM 13 AIN SEBAA	CASABLANCA	H-F : pantalon ville, chemise classique, short de sport
ALLSEASONS CLOTHING	M. GARBUTT MARGARET	N° 4 RUE ALLAYMOUNE, CKEIKH LAMFADEL	SALE	H-F-E : chemises, chemisiers et blousons, soutiens-gorge et corsets, pantalons et shorts, boxer, slip, caleçon et maillot, salopette
ALYCO S.A	M. BRIOUA MOHAMED	34 QUARTIER INDUSTRIEL DOUAR DOUM	RABAT	H : pantalon (ville, sport), veste structurée F : jupe
AMAG CONFECTION	M. MAZARI KAMAL	ANGLE RUE KATAR ET RUE MENDELSON	TANGER	vêtement Femme tissu, chaîne - trame, maille(robe, jupe , chemisier, pantalon, ensemble)
AMERNIS	M. AMERNIS AHMED	Z.I. AL MAJD TRANCHE B N° 828 BP 1230	TANGER	F : jupe, robe, pantalon
AMIN CONFECTION	EL BERNOUSSI AZZOZ	75 ZONE INDUSTRIELLE TAKADDOUM	RABAT	
AMLOUK CLOTHING COMPANY	M. AMLOUK MOHAMED	478 N° 9 BD LA GRANDE CEINTURE 1° ETAGE AIN SEBAA	CASABLANCA	H : pantalon (ville, sport), gilet, veste déstructurée
ANICO S.A	M. BOUHAJEB SAID	152 BD EL JOULANE JAMILA 6	CASABLANCA	H-F-E : chemise jean, pantalon (sport, jean), gilet, blouson en jean, blouson, parka vêtement militaire, jupe, robe, manteau
ANMOU CONFECTION S.A.R.L	M. ZAMRANI ABDESLAM	LOT GORFA 1 RUE 13 N° 8	TANGER	confection tous articles
APPAREL SOURCING	M. ABDELOUAHED BOUGRINE	1 BIS MOGHOGHA SEGHIRA B.P 4139 DRISSIA	TANGER	classique / ville (jupe, robe, pantalon, chemise, blouse...)
ARBABO	M. IBNE BACHIR MOHAMED	LOT AL MAJD RUE 12 N°23 LOT 768	TANGER	H-F : Pantalons et shorts, chemises, chemisiers et blouses, robe, jupe
ARCOT SARL	M. AMZIL RACHID	LOT FATIMA ZOHRA RUE 4 N°3	TANGER	H-F-E : chemise(sport, jean, classique), pantalon(sport, jean), gilet, blouson, blouson jean ,jupe, robe, salopette, vêtement Travail
ARIEL CONFECTION	M. TORDJMAN CHARLY	70, RUE DE LA GRENOBLE 21700 R.N	CASABLANCA	H-F-E : Pantalons et shorts, jupe sportswear-jeannerie
AROBASQUE	M. BEZIERS LAFOSSE	478 BD LA GRANDE CEINTURE AIN SEBAA	CASABLANCA	F-E : jupe, pantalon jeans, robe
ARYAN'S	M. ABRAHAM LEVY BENCHETON	LOT ZAKIA KM 10 BD CHEFCHAOUNI SIDI BERNOUSSI	CASABLANCA	H-F-E : pantalon jeans, sportswear (pantalon : slak, jean)
ASWANE	M. IBNE BACHIR MOHAMED	LOT AL MAJD LOT 799	TANGER	H-F : Pantalons et shorts, chemises, chemisiers et blouses, robe, jupe

ATELIER 90	M. RABANE YASSIR	413 BOULERD IBN TACHFINE	CASABLANCA	H-F :caleçon F :jupe, robe, F-E :vêtement de nuit H-F : vêtement de travail
ATELIER IKS	M. AHMED KABBADJ	LOT 110 QUARTIER INDUSTRIEL SIDI GHANEM ROUTE DE SAFI	MARRAKECH	T-shirts,sweat,débardeur et polo blouses,boxer,slip,caleçon et maillot
ATELIER TENSIFT	M. MOHAMED BOUIRY	293 Q.I. SIDI GHANEM	MARRAKECH	F : gilet, robe, pantoufles, short, tabliers E / t-shirt, short H : pantoufles, short
ATLAL	M. MOHAMED TASSI	17 RUE AMERIQUE DU SUD	TANGER	F : peignoirs, combinaisons, chemises de nuit
ATLANTIC CONFECTION	M. SENOUSSE DRISS	Z.I. SALE N° 19	SALE	H-F-E: jean 5poches,pantalon jean, lingerie, corseterie, teinture en plongée
ATLAS WEAR	MME EL BAROUDI MARIA	LOT 114 - 116 Q.I. SIDI GHANEM	MARRAKECH	H-F-E : Vêtement. nuit, lingerie Articles. Maille : t-shirt, sweat-shirt, polo
ATOUF CONFECTION	M. ATOUF HASSAN	222, CITE SKIKINA	TEMARA	F:caleçon,chemise jeans,jupe,pantalon jeans, pantalon sport,vêtement de travail
ATRIUM CONFECTION	M. MOHAMED BENBELLA	9 BIS RUE SAKIA AL HAWRE HAY LAFROUGUI	SALE	H-F-E : pantalon sport, t-shirt, sweat-shirt, jogging E : chemise (sport, classique, jean), gilet, blouson, jupe, robe, layette, grenouillère, duvete
AVANTEX	M. ZERROUK YOUSSEF/ EL ALAMI ABDELGHANI	Z I LOTISSEMENT MAJD LOT 608	TANGER	vestes, manteaux, chemises, robe, bustier, jupe, salopette, pantalons et shorts, foulard, echarpe, cravate,
AVITEX	M. HAOUZI MOUNIR	ROUTE AOUAMA KM 6	TANGER	H-F : Pantalons et shorts,chemises,chemisiers et blouses,jupe
AYMACOF	M. AZIZ AYMANI	RUE 816 LOT 29 Q.I. SIDI BRAHIM	FES	
B & B LTD	M. PETER FOUYN	ZONE FRANCHE PORT	TANGER	H-F-E : chemise sport, caleçons, chapeau, casquette et béret, jupe, pantalon ville, robe, vêtement de nuit
B.2L TEMARA TEXTILES	M.BENJELLON ZAHR ABDELAZIZ	LOT 20 ZONE INDUSTRIELLE ALMASSIRA	TEMARA	pantalons, jupes, vêtements sport
B. A CONFECCIONES	M. BOUZIANE MOHAMED	ROUTE DE TETOUAN KM 4.5 B.P302	TANGER	E :caleçon,chapeau,casquette,chemise sport,manteau & imperméable,pantalon ville,robe,vêtement de nuit F :chemise sport,veste déstructurée,veste structuré H :chemise sport
BABY SHIRT	M. FIQHI MOHAMED	BD. CHEFCHAOUNI 96 KM 11,5	CASABLANCA	E : caleçons, pantalon jeans, robe, survêtement
BAHJA EXPORT	M. EL IDRISSE ALOUANI MY NACER	121 Q.I. SIDI GHANEM	MARRAKECH	F : gilet, jupe, pantalon ville, robe
BAND S MODE	M. SQUALLI MOHAMED	105 LOT NAMEE Q.I BENSOUA	FES	F - E : jupe, pantalon sport, parka
BEAU BEBE	MME VIOLOT MARIE	532 SIDI GHANEM RTE DE SAFI	MARRAKECH	F - E : chemise (sport, classique), pantalon sport, veste déstructurée, jupe, robe, t-shirt
BELCOF	M. COHEN ABDELHAK	RUE 813 LOT 60 RUE IBN TOFAIL Q.I. SIDI BRAHIM BP 2469	FES	Femme : robe, jupe(simple, plisse), veste, manteau, pantalon (ville, slak) veste structurée, gilet, parka, chemise, imperméable, t-shirt, jogging, survêtement ,nappes de table
BELTRAME	M. IBN GHAZALA AZIZ	12 SANIA ZONE INDUSTRIELLE SBIHI KM 1 RTE DE KENITRA	SALE	article layette - Enfant , H : maille, chaîne - trame

BEMAIL	MME CLAUDE SYLVETTE	LOT 25 / 26 Z.I. BEN M'SIK	CASABLANCA	F : pantalon ville, veste (structurée et déstructurée), costume, jupe, manteaux, tailleur
BENITEX	M. BENNANI MOHSINE	27 ALLEE DES MANDARINIERS AIN SEBAA	CASABLANCA	H-F-E: chemise (sport, classique)
BERKANAISE L.T.D	MME KARIN LUCKACS	ZONE FRANCHE P.O. BOX 509	TANGER	
BERMAIL	M. BERRISSOUL JAMAL	5 BD. FOURAT HAY MOHAMMADIE	CASABLANCA	H-F-E : pantalons et shorts ,jupe,salopette,, parkas blouson et anorak, sportswear, jeannerie
BERNIMOD S.A.R.L	M. EL BARNICHI AHMED	RTE D'EL HAJEB SIDI BOUZEKRI	MEKNES	F : blouson, chemise classique, jupe, pantalon ville
BEST ONE	M. BENHADI	QUARTIER INDUSTRIEL EST, LOT B-15 AIN SEBAA	CASABLANCA	H-F-E :blousons de jeans ,chemise jeans, gilet, pantalon jeans, veste destrcturée, veste structurée F-E : jupe, robe H-F:vêtement de travail, vêtement militaire
BLUE BIRD	M. BENABDEJLIL NOURSAID	Z.I. BEN M'SIK LOT 128 HAY MLY RACHID	CASABLANCA	F: pantalon (ville, slack), veste (structurée, déstructurée) ,costume, gilet, parka, anorak, jupe, robe, manteau, tailleur
BLUE STAR APPAREL	M. MARCOS ARROBAS	DOUAR LAKLOUCHA N° 10 COMMUNE URBAINE DE LISSASFA	CASABLANCA	Confection, délavage
BM INTERNATIONAL	M. MOHAMED BOUDESS	32 - 34 ZONE INDUSTRIELLE	TAZA	F : blouson, chemise classique, costume, gilet, jupe, manteaux : pantalon (sport, ville), robe, veste structurée
BMS CLOTHING	M. ZAKARRYA BOUKHARI	HAY ERRAHMA SECTEUR « C » N° 1435	SALE	F : gilet, jupe, pantalon (sport, ville), robe, veste structurée
BOEM CONFECTION	M. K. BAKKALI	RUE 802 SIDI BRAHIM	FES	H : pantalons
BOGART	M. TAMER MOHAMED	LOT 145 Z.I. BEN M'SIK SIDI OTHMANE	CASABLANCA	H-F-E : pantalon(slack, jean), salopette, blouson jean, parka, anorak
BONARTE CONFECTION	M. MAIMOUNI JAMALDINE	ZONE INDUSTRIELLE M'GHOUGHA ALLEE 2 LOT 53	TANGER	confection tous articles
BOSTON	M. BENKIRANE NASSER-EDDINE	131 ZONE INDUSTRIELLE MOULAY RACHID	CASABLANCA	
BUELTEL INTERNATIONAL MAROC	M. OUALI MOHAMED	35 ZONE INDUSTRIELLE	SALE	H : pantalon, short de sport
BURDA	M. HASSANI MLY ABDELLAH	21 RUE DOUMIAT BD LA GIRONDE	CASABLANCA	H-F-E: pantalon(slak, jean), gilet, ,short blouson et blouson jean, jupe, robe, salopette, bermuda
BUXA S.A.R.L	M. BENASSER KHALID	HAY SADRI BLOC 5 RUE 58 N° 128	CASABLANCA	Débardeurs, bodies, layette en maille fine, jogging
C.B.S.F	M. BOUHOUT LAHSEN	LOT 23 ZONE INDUSTRIELLE MASSIRA	TEMARA	F : pantalon ville
C2S CONFECTION	M. SLAOUI SAID	92 Q.I. SIDI BRAHIM II BP 36 A	FES	F : chemise (sport, classique, jean),pantalon sport, veste (structurée, déstructurée), gilet, blouson, robe
CALAYA S.A.R.L	M. CHRIFI LARBI	RUE ABOU BAKER ESSADIQ	MARRAKECH	H : pantalon ville

CANON	M. DRISSI OUDGHIRI MOHAMED	15 RUE ABOU MOUSSA EL JAZOULI	CASABLANCA	H-F-E: pantalon jean, blouson jean, jupe, salopette jean, chemises jeans
CASPORT	M. MAJID BOUTALEB	BD HASSAN II LOT SKIKINA	TEMARA	H : vetement (militaire, travail), survetement, chapeau, casquette et béret
CENT UN	M. ACEF AZEDDINE	RTE 110 KM 12 N° 11 Q.I. AIN SEBAA	CASABLANCA	H : pantalon (sport, jean)
CGC INTERNATIONAL	M. TAZI MOHAMED	57 BIS AV. ASSA EX. NANTES	CASABLANCA	chemise :H-F, sportwear classique de travail
CHAOUAL CONFECTION LA BELLE VUE	M. NIA ABDELKADER	LOT ALLAL BNOU ABDELLAH	GUERCIF	H-F :chemise classique,chemise jeans,chemise sport F- E :jupe,,survêtement F-E :robe,vêtement de nuit H-F-E : pantalon (jeans, sport) H- F: vêtement militaire
CHARIF HOLDING LTD	M. MED SHAHED CHOWDHURY	LOT N° 18 P.O BOX 552 ZONE FRANCHE PORT DE TANGER	TANGER	Confection & Fournisseur de doublure, vesline et pièces de rechange machines de confection F-E : pantalon (ville, slack), veste (structurée, déstructurée), costume, manteau, jupe , robe et vêt. professionnel
CHBARAT LAHOUSSINE	M. CHBARAT LAHOUSSINE	37 RUE 2 ANTARIA 1 HAY MOHAMMADIE	CASABLANCA	H : survêtement
CHEMISERIE BOSPHORE	M. MAGOUH MOUNIR	17 RUE AHMED CHRAIBI	CASABLANCA	H : chemise classique
CHICOF	M. DRIRI DRISS	Q.I. SIDI BRAHIM RUE 808 LOT 22/5 BP 2662	FES	articles Femmes
CHOLTEX	M. AMAROUC M'HAMMED	106 BD OUED OUM RABII HAY HASSANI	CASABLANCA	vêtement Enfant
CICOTEX	M. IDRISSE KAITOUNI IZ- EDDINE	10 RUE JILALI GHAFIRI AIN SEBAA	CASABLANCA	H-F-E :pantalon sport, gilet, blouson, parka, vêtement militaire, vêtement travail, jupe
CINDICO	M. HIMMI ABDERRAHIM	Z.I. HAY ERRAHMA SECT. D RUE ABOU REGREG N°1229	SALE	vêtement de travail (professionnel)
CITY FASHION	M. SKALLI MLY EL HASSANE	RUE 207 TER 18 AIN KADOUS B.P4003	FES	pantalon :H-F-E chemise :F, jupe, robe
CLASS COF	M. ZOUIRI HASSAN	Q.I. SID BRAHIM RUE BNOU BAJA	FES	F - E : blouson, blouson jeans, chemise (classique, sport), manteau, pantalon (sport, ville), veste déstructurée
CLASSIC MAN - Industrie de Confection	M. VICTOR HUGO	COMPLEXE INDUSPARC - M02 CHEMIN TERTIAIRE 1015 SIDI MOUMEN 20400	CASABLANCA	H : pantalons ville
CLICKING FASHION	MME PAUWELS GERDA	54 RUE DE TISNIT AZLI	MARRAKECH	F : gilet, jupe, robe, manteau, t-shirt, jogging
CLINIC DRESS	M. KARIM SHEEHAN/ Mme BATOUL		TANGER	
CLOMAN	M. ESSAKALLI KHALID	LOT 1432 SECTEUR C HAY ERRAHMA	SALE	H : pantalon (ville, slak)
CODERSA	M. IBNO BACHIR MOHAMED	36 RUE YOUSSEF BEN TACHFINE	TANGER	F : veste (structurée, déstructurée), costume, manteau, pantalon ville
COFASEL	M. BERRADA RKHAMI MOHAMED	LOT 77-78 AVENUE KHAOUARIZMI Q.I. SIDI BRAHIM I RUE 800 BP 1830 ATLAS	FES	articles femme : pantalon, veste, chemise, robe, manteau, jupe

COGENOD	M. BENAÏSSA OURAHOÙ	1 RUE DE MALABATA Z.I. MOGHOGHA	TANGER	H-F-E: veste déstructurée, manteau, gilet, blouson, parka, anorak nappes, napperons
COMPEX MAROC S.A	M. COHEN BENJAMIN	Z.I. LISSASFA KM 9 RTE D'EL JADIDA	CASABLANCA	H : survêtement E : pantalon jeans, survêtement
COMTO « COMPAGNIE DE TEXTILE OULJA »	M. SIDI MOHAMED EL JOUHARI	KM 4 RTE DE MEKNES VERS KARIA OULAD HLAL BP 520	SALE	H : chemise classique, pantalon (ville, sport), veste structurée F : pantalon ville
CONFECCIONES AN- YO	M. JOSE CARLOS MULERO AGUILAR	Z.I. ALLEE 3 LOT 88	TANGER	F : jupe, pantalon jeans, pantalon ville, robe
CONFECCIONES MARTIN-CONSUEGRA	MR NASR HASSINE	17/18 ZONE INDUSTRIELLE DE SETTAT	SETTAT	H-F: pantalon (jeans) H-F: pantalon (sport)
CONFECTION BEL BACHA	M. BELBACHA	5 RUE DE Belgique	CASABLANCA	H-F-E: pantalon (jean, slak) F-E : jupe
CONFECTION CHARIF	M. CHARIF GUESSOUS	LOT 6 LOTISSEMENT HIND Q.I SIDI BRAHIM	FES	
CONFECTION GHITA	MME MIKOU LOUBNA	144 LOT LINA SIDI MAAROUF 2° ETAGE	CASABLANCA	H-F-E : pantalon (sport, jean), jupe
CONFECTION LE DAUPHIN	M. TAZI ABDERRAZAK	147 RUE 3 Z.I. MY RACHID	CASABLANCA	F-E : *vêtement ville: chemise (sport, classique, jean), pantalon (ville, slak), sportswear *vêtement travail : uniforme, vêtement administratif
CONFECTION MANAR	M. RACHDANE MUSTAPHA	HAY SOUARRET RUE 2 , N° 46 BIS AIN BORJA	CASABLANCA	H :blouson , costume, manteaux, pantalon sport, pantalon ville, tailleur
CONFECTION SALSABILE	MME BERRADA SAIDA	23 AVENUE MOULAY ABDELAZIZ	TANGER	F-E : chemise (sport, classique), jupe, robe, t-shirt, sweat-shirt, polo , jogging, pyjama, caleçon





Tableaux

Tableau 1 : Classification des collaborations en fonction des acteurs et des types de ressources	139
Tableau 2 : Découpage des TIC selon 4 dimensions.....	162
Tableau 3: Chiffres clés du secteur.....	211
Tableau 4 : Les quatre filières de l'activité du secteur textile-habillement	212
Tableau 5 : Les grandes zones de concentration de l'activité du secteur	214
Tableau 6 : Répartition de la production et la valeur ajoutée par branche d'activité (en milliards de dirhams)	215
Tableau 7 : Les modalités économiques selon l'effectif.....	237
Tableau 8 : La nature de contact actuel avec le principal client	239
Tableau 9 : La nature de contact avec le principal client dans le passé.....	240
Tableau 10 : Les modalités techniques en fonction de la taille d'entreprise	242
Tableau 11 : Les critères d'évaluation en fonction de la taille d'entreprise	243
Tableau 12 : Les modalités de la production des commandes clients.....	245
Tableau 13 : La place du contrat dans la relation de coordination en fonction de l'effectif	246
Tableau 14 : <i>Valeurs propres et pourcentages de variance expliquées par les facteurs principaux</i>	263
Tableau 15 : La rotation des items des risques relationnels.....	263
Tableau 16 : <i>Contribution des items à la définition des facteurs</i>	263
Tableau 17: Test de fiabilité du 1 ^{er} facteur	264
Tableau 18 : La valeur d'Alpha du 2 ^{ème} facteur	265
Tableau 19: Communalité, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux.....	266
Tableau 20 : La rotation des items	266
Tableau 21 : Contributions factorielles des items après rotation	267
Tableau 22 : La fiabilité des items du groupe 1	267
Tableau 23: La fiabilité des items du groupe 2	268
Tableau 24: La fiabilité des items	268
Tableau 25 : Communalité, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux.....	269
Tableau 26 : Résultat de la rotation des items.....	269
Tableau 27: Contribution des items à la définition des facteurs après rotation oblique.....	269
Tableau 28 : coefficient de fiabilité du 1 ^{er} facteur	270
Tableau 29 : Communalité, valeurs propres et pourcentages de variance expliquée par les facteurs principaux.....	271
Tableau 30 : La rotation des items	271
Tableau 31 : Contributions factorielles des items après rotation	271
Tableau 32 : Résultats de la corrélation entre l'effectif, les risques relationnels et la coordination	273
Tableau 33 : Résultats de corrélation entre l'effectif et les perceptions des risques.....	276
Tableau 34: La corrélation entre les perceptions les risques et la coordination.....	278
Tableau 35 : les résultats de corrélation entre les risques relationnels et la coordination	281
Tableau 36 : Tableau d'ANOVA	284
Tableau 37: Les valeurs de R et de R ²	285
Tableau 38: La régression linéaire	286

Tableau 39 : Corrélation entre la perception des menaces de la concurrence et le risque du comportement opportuniste.....	287
Tableau 40: Les valeurs de R et de R2	288
Tableau 41: Résultat du test d'ANOVA.....	288
Tableau 42: La régression linéaire	288
Tableau 43: Comparaison paramétrique de moyenne des variables	292
Tableau 44 : Résultats de test de l'égalité des variances.....	293
Tableau 45 : L'effet de la standardisation sur la variable risques relationnels	294
Tableau 46 : L'effet de la décentralisation sur les risques relationnels.....	296
Tableau 47 : L'effet de la formalisation sur les risques relationnels.....	297
Tableau 48: L'effet de la standardisation sur la perception des risques.....	299
Tableau 49: L'effet de la décentralisation sur la perception des risques.....	301
Tableau 50: L'effet de la formalisation sur la perception des risques.....	302
Tableau 51 : L'effet de la formalisation sur la forme de coordination.....	304
Tableau 52 : l'effet de la standardisation sur la coordination	305
Tableau 53 : L'effet de la décentralisation sur la forme de coordination.....	305



Figures

Figure 1 : Les différents modes relationnels.....	51
Figure 2 Types de partenaires et types de partenariats	56
Figure 3 : L'influence des organisations par les variables de l'environnement.....	69
Figure 4: Jeu de confiance chez Kreps.	111
Figure 5: Grille de lecture des modèles d'entreprises	118
Figure 6 : La logique de division cognitive du travail.....	134
Figure 7 : Articulation des formes de proximité	137
Figure 8 : L'influence de l'environnement dans la détermination du mode de coordination dans la relation de sous-traitance	178
Figure 9 : Le degré d'incertitude dans les transactions de l'habillement	197
Figure 10 : La méthodologie de l'étude de terrain	234
Figure 11 : présentation des variables qui mesurent les différents concepts du modèle de recherche	256
Figure 12 : Présentation du modèle conceptuel	260
Figure 13: La relation entre l'effectif, risques relationnels et la forme de coordination.....	275
Figure 14 : la relation entre l'effectif et les perceptions des risques	277
Figure 15 : La corrélation entre perceptions des risques et la coordination	280
Figure 16: La relation significative entre la confiance et risques relationnels.....	282
Figure 17 : La corrélation entre l'effectif, la variable dépendante et indépendante.....	283
Figure 18: Le modèle conceptuel après la régression entre la variable explicative et la variable expliquée.	289
Figure 19 : La relation entre l'effectif, la variable explicative et la variable expliquée après régression	290
Figure 20: L'effet de la structure sur les risques relationnels	298
Figure 21: l'effet de la structure sur la perception des risques	303
Figure 22: L'effet de la structure d'entreprise sur la forme de coordination.....	306
Figure 23 : L'effet de la structure d'entreprise sur la variable explicative et la variable expliquée	307

Figure 24 : Les résultats statistiques et les hypothèses du modèle conceptuel 308



Graphe 1 : La répartition des exportations selon les pays	216
Graphe 2 : L'évolution des exportations (2004/2005) filière confection par Mois (En Milliers de DH)	216
Graphe 3 : L'évolution des exportations (2004/2005) filières maille par Mois (En Milliers de DH)	217
Graphe 4 : L'analyse des exportations en nombre de pièces	217
Graphe 5 : L'évolution des écarts des prix moyens des produits remarquables	219
Graphe 6: Les modalités économiques en fonction de la taille d'entreprise	237
Graphe 7: Les modalités techniques en fonction de la taille d'entreprise	241
Graphe 8 : Les critères d'évaluation en fonction de la taille d'entreprise	243
Graphe 9 : La présentation graphique des résultats des modalités de production des commandes	245
Graphe 10 : Les garanties contractuelles en fonction de la taille d'entreprise	247