



**HAL**  
open science

# L'avantage concurrentiel durable dans une perspective inter-organisationnelle : Le cas des sous-traitants tunisiens en habillement

Asma Ben Temellist

## ► To cite this version:

Asma Ben Temellist. L'avantage concurrentiel durable dans une perspective inter-organisationnelle : Le cas des sous-traitants tunisiens en habillement. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2013. Français. NNT : 2013PA090072 . tel-01726942

**HAL Id: tel-01726942**

**<https://theses.hal.science/tel-01726942>**

Submitted on 8 Mar 2018

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

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

UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE  
ECOLE DOCTORALE DE DAUPHINE  
DAUPHINE RECHERCHE EN MANAGEMENT (DRM)

**L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE DANS UNE  
PERSPECTIVE INTER-ORGANISATIONNELLE  
LE CAS DES SOUS TRAITANTS TUNISIENS EN HABILLEMENT**

**THÈSE**

*pour l'obtention du titre de*

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

*(arrêté du 7 août 2006)*

*présentée et soutenue publiquement par :*

**Asma BEN TEMELIST**

**Le 08/02/2013**

**JURY**

**Directeur de thèse**

**Monsieur Gilles DAVID**

Professeur à l'Université Paris Dauphine et à l'ESCE

**Rapporteurs**

**Madame Catherine KUSZLA**

Professeur à l'Université d'Angers

**Monsieur Jean Luc MORICEAU**

Professeur à Télécom Ecole de Management

**Suffragants**

**Monsieur Frédéric GAUTIER**

Professeur à l'Université Paris Ouest Nanterre

**Madame Gwenaëlle NOGATCHEWSKY**

Maître de conférences à l'Université Paris Dauphine



*L'université n'entend donner aucune  
approbation ni improbation aux opinions  
émises dans les thèses : ces opinions  
doivent être considérées comme propres à  
leurs auteurs*



# REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements vont au professeur Gilles DAVID, directeur de ce travail de recherche doctorale, et qui m'a témoigné son soutien et sa confiance. Ses remarques constructives et ses commentaires rigoureux m'ont permis de mener à bien ce travail.

Les Professeurs Catherine KUSZLA et Jean Luc MORICEAU ont accepté d'être les rapporteurs de ce travail. Je leur en sais profondément gré. Je remercie également les Professeurs Gwenaëlle NOGATCHEWSKY et Frédéric GAUTIER pour leur participation à ce jury de thèse.

Une pensée profonde pour Henri BOUQUIN pour ses remarques et ses conseils lors de ma pré-soutenance. Que son âme repose en paix !

Je tiens à remercier les professionnels qui m'ont reçue et répondu avec intérêt et bienveillance. Une telle recherche n'aurait pu voir le jour sans eux.

Je pense également à toute ma famille qui m'a soutenue. Je dédie cette thèse à mes parents qui ont été exemplaires en me transmettant le goût de l'enseignement, du travail et de la réussite et à qui je suis redevable de tout de ce que je suis. J'adresse ma sincère gratitude à mes sœurs, Olfa et Mawaheb, qui m'ont donnée la chance de continuer mes études en France et qui m'ont supportée et encouragée pendant toutes ces années de thèse. En particulier, ma reconnaissance va à Olfa d'avoir sacrifié son temps pour la lecture et la correction de cette thèse alors que je ne suis pas sûre que le sujet la passionne vraiment. Je remercie également ma sœur, Lobna, pour tout ce qu'elle représente pour moi. Je tiens aussi à remercier mon beau frère, Haythem, qui n'a pas arrêté de me rappeler qu'il est temps de finir la thèse.

Enfin, je remercie tous mes amis qui m'ont accordé du temps durant les cinq années de recherche pour partager mes joies et mes peines. Merci à : Imen, Abir, Hamida, Imane, Hanen, Nadia, Alia, Amine, ...

En particulier, je te remercie Imen pour ta présence, ton aide et ton affection de chaque instant. Un immense merci d'avoir été présente dans mes moments de doutes et de difficultés et de m'avoir remontée le moral et encouragée. Ton soutien est précieux, sans lequel je ne peux avancer. Je te souhaite bon courage pour la fin de la thèse.

A vous tous, encore mille mercis !

*A Sarah, la joie de vivre*





# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : LE CONTEXTE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>10</b>
1. LE POIDS DU SECTEUR TEXTILE-HABILLEMENT (TH) DANS L'ECONOMIE TUNISIENNE ...	11
2. LE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR TEXTILE-HABILLEMENT EN TUNISIE .....	17
3. LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE DU SECTEUR TEXTILE-HABILLEMENT (TH) .....	22
4. L'EVOLUTION DES RELATIONS DE SOUS TRAITANCE AU SEIN DE L'INDUSTRIE TEXTILE HABILLEMENT TUNISIENNE.....	30
<b>CHAPITRE 2 : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>35</b>
1. LES APPROCHES FONDEES SUR LES RESSOURCES : UN CADRE D'ANALYSE DE LA COMPETITIVITE.....	36
2. VERS UN CADRE CONCEPTUEL DE L'ANALYSE DE LA COMPETITIVITE DES SOUS- TRAITANTS TUNISIENS EN HABILLEMENT .....	76
<b>CHAPITRE3 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODE DE RECHERCHE ADOPTEE.....</b>	<b>83</b>
1. PRESENTATION DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE.....	84
2. LA COLLECTE DES DONNEES QUALITATIVES : UNE TRIANGULATION DES DONNEES .....	97
3. L'ANALYSE ET LE TRAITEMENT DES DONNEES .....	111
4. VALIDITE ET FIABILITE DE LA RECHERCHE .....	113
<b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION DES ETUDES DE CAS.....</b>	<b>117</b>
1. PRESENTATION GENERALE DES ENTREPRISES .....	119
2. LE PROCESSUS PRODUCTIF INTRAORGANISATIONNEL ET LES ACTEURS .....	130
3. LE PROCESSUS PRODUCTIF INTERORGANISATIONNEL ET LES ACTEURS .....	146

<b>CHAPITRE 5 : INTERPRETATION DES RESULTATS .....</b>	<b>181</b>
1. L'IDENTIFICATION DES SOURCES DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DES SOUS TRAITANTS TUNISIENS EN HABILLEMENT .....	182
2. SOUTENABILITE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DES SOUS TRAITANTS TUNISIENS EN HABILLEMENT .....	231
3. DURABILITE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DES SOUS TRAITANTS TUNISIENS EN HABILLEMENT .....	242
4. L'ORIGINE DES SOURCES DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DES SOUS TRAITANTS TUNISIENS EN HABILLEMENT .....	255
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>264</b>
1. PRINCIPAUX RESULTATS DE LA THESE .....	265
2. LES CONTRIBUTIONS THEORIQUES .....	269
3. LES CONTRIBUTIONS MANAGERIALES.....	270
4. LES LIMITES ET VOIES FUTURES DE LA RECHERCHE .....	271
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>274</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>294</b>
<b>TABLE DES FIGURES.....</b>	<b>328</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX .....</b>	<b>330</b>
<b>TABLE DES ANNEXES .....</b>	<b>332</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>333</b>

# **INTRODUCTION GENERALE**

Les entreprises tunisiennes sous-traitantes du secteur de l'habillement évoluent dans une économie de marché mondiale fortement concurrentielle. Le 1<sup>er</sup> janvier 2005 a marqué la fin des Accords Multifibre (AMF)<sup>1</sup> qui imposent un système de quotas d'importations bilatéraux à l'entrée aux marchés de la plupart des pays développés. Ainsi, tous les grands pays producteurs asiatiques comme la Chine et l'Inde, jadis contraints par l'AMF, ont désormais un accès totalement libre au marché européen. Les pays méditerranéens ont perdu l'avantage concurrentiel qu'ils avaient sur le marché européen par rapport aux pays asiatiques et ne conservent que le bénéfice d'un accès préférentiel mais de portée limitée. Ce changement dans les conditions d'accès aux marchés d'exportation accroît considérablement la pression concurrentielle des pays comme la Chine et l'Inde sur les pays, jadis non soumises à des quotas, comme la Tunisie.

Beaucoup d'entreprises du secteur de l'habillement en Tunisie ont su établir des relations durables avec leurs clients européens. La Tunisie figure parmi les dix premiers fournisseurs de l'Union Européenne en habillement et parmi les quinze premiers fournisseurs mondiaux. Le secteur de l'habillement est un secteur industriel, qui comme tous secteurs intensifs en main d'œuvre non qualifiée, a eu recours le plus souvent à la délocalisation de la production (Parat, 1998, p.86). La Tunisie est caractérisée par une densité importante des entreprises qui nouent des relations de sous traitance avec des donneurs d'ordres européens. La nature de la relation qui relie les enseignes européennes à leurs preneurs d'ordres tunisiens intensifie la pression exercée sur ces derniers.

Ces relations s'inscrivent et se comprennent dans le temps. Une synthèse de la chronologie d'implantation de l'industrie de l'habillement en Tunisie et de son développement nous a parus nécessaire. Beaud et Weber (1998) soulignent l'importance des lectures d'études historiques concernant le terrain. « *Vous avez besoin du recul un siècle, parfois plus, parfois moins, sur votre lieu d'enquête ou sur le milieu social que vous avez pris comme terrain.* »

---

<sup>1</sup> Les AMF sont des dérogations au régime du GATT signées en 1974. Elles consistent en un système complexe de contingentement des exportations des pays en développement vers les pays développés : un quota est fixé pour tel produit avec tel pays fournisseur, un taux de croissance de ce quota étant défini. Leurs objectifs est de contrôler la progression des PED dans le secteur, en évitant un afflux anarchique. En 1994, lors de l'Uruguay Round, qui institue l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce), a été prévu le démantèlement des AMF, c'est-à-dire la réintégration du secteur au régime général du GATT.

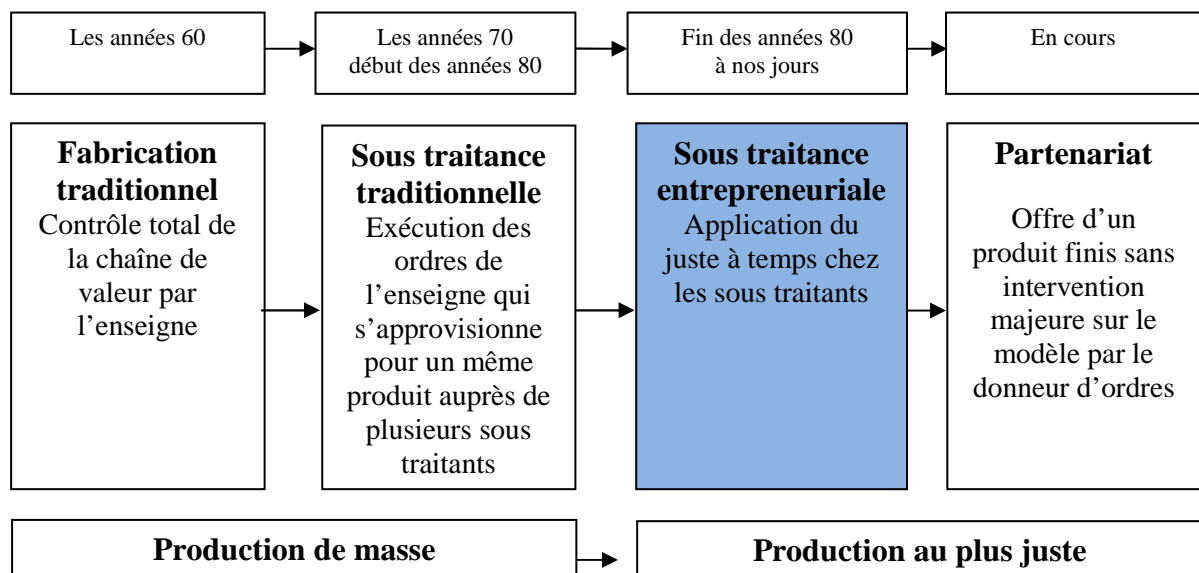
Le développement de l'industrie tunisienne de l'habillement tunisienne a été initié et mis en œuvre suite à un choix stratégique étatique dans les années soixante. Des efforts importants ont été accomplis sur les plans institutionnel, fiscal, financier et sur ceux de l'encadrement administratif, de l'infrastructure et de l'équipement des zones industrielles.

Plus tard, l'ouverture du pays dès 1972 à la sous-traitance internationale a permis de développer un important secteur textile - habillement à faible valeur ajoutée, orienté principalement vers la confection d'articles d'habillement exportables à partir d'intrants et d'équipements d'importation.

Depuis la fin des années 80, on constate dans la filière habillement, la diffusion du modèle de la production au plus juste. Ce développement s'est accompagné d'une évolution des relations inter-organisationnelles au sein de la filière de l'habillement. La collaboration entre sous traitant et donneur d'ordres est plus intense qu'une simple relation de subordination.

Parat (1998) retrace l'histoire du développement des formes de relations de sous traitance dans l'industrie de l'habillement. La figure 1 décrit cette évolution. Nous empruntons ce développement pour identifier la nature de collaboration entre les entreprises d'habillement tunisiennes et leurs donneurs d'ordre.

Figure 1 : L'évolution des relations de sous traitance dans l'habillement (Parat, 1998)



Le passage à la production Lean a induit le passage à la sous traitance entrepreneuriale comme nature de relation entre le donneur d'ordre et le preneur d'ordre. La sous traitance entrepreneuriale est simplement l'application chez les sous traitants des principes du « juste-à-temps » fondés sur la qualité totale, les flux tendus et les plans de progrès. Il s'agit d'un élargissement du champ d'intervention des sous traitants en développant des nouvelles compétences. Toutefois, le donneur d'ordre reste le seul responsable de la fiche technique du produit. La sous traitance entrepreneuriale n'est donc qu'une adaptation du concept de sous traitance au contexte de la production au plus juste. Aujourd'hui, les entreprises tunisiennes multiplient leurs efforts pour évoluer vers une relation de partenariat.

Les relations de travail entre le sous traitant et son donneur d'ordres deviendraient aujourd'hui plus coopératives et plus étroites, mais aussi une nouvelle relation se construirait au travers des directives, des programmes stricts et des contraintes. Soumis à une pression forte, les donneurs d'ordre répercuteraient cette pression sur leurs sous-traitants : mise en concurrence, négociation sur les prix et les délais et des exigences qualité.

Les rapports, les études et les travaux de recherche sur l'impact du démantèlement de l'AMF montrent que la performance à l'export de la Tunisie a été moins importante, voire même faible, que ce qui a été prédit par les études réalisées avant le démantèlement.

*« SOUVENONS-nous, l'impact du démantèlement de l'AMF (accord multifibres) devait être terrible. On nous parlait de cataclysme, de déferlante asiatique, de tsunami ou de rouleau compresseur chinois qui devaient tout ravager sur leur passage. Certes, les annonces de dépôts de bilan, de règlements judiciaires, de fermetures d'entreprises et de plans de licenciements collectifs se succèdent dans l'industrie européenne du textile-habillement. Mais il n'y en a guère plus depuis le début de l'année que sous le régime des quotas, au cours des années précédentes, émaillées d'importants reculs de la production et des emplois. De leur côté, après un affaissement de leurs exportations pendant les premiers mois de 2005, la plupart des entreprises méditerranéennes ont des carnets de commandes bien remplis et tournent à nouveau à plein régime depuis plusieurs semaines. »<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> L'économiste (2005), 300 jours après la fin de l'AMF Le textile-habillement méditerranéen résiste bien, mais..., Edition n° 2148, 10/11/2005.

Compte tenu des évolutions évoquées et des besoins qu'elles génèrent en termes de compréhension de compétitivité durable des sous traitants tunisiens en habillement, une question se pose : comment les sous traitants tunisiens en habillement ont-ils pu résister à la concurrence des autres pays et affirmer leur compétitivité ?

Pour analyser cette question, nous proposons de définir ce que nous entendons par compétitivité.

Le concept de compétitivité est complexe et parfois ambigu, bien qu'à ce propos on dispose d'une abondante littérature (De Ville, 1994 ; Nelson, 1991 ; Rumelt, 1991). Par ailleurs, nous définissons la compétitivité comme « *la capacité d'une firme d'offrir, par rapport à ses concurrents, des produits de valeur supérieure à coûts égaux ou de valeur égale à coûts inférieurs (ou encore de combiner ces avantages) et de bâtir des positions compétitives avantageuses, permettant de réaliser des performances économiques supérieures sur longue période. Dans un contexte d'internationalisation de la concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui passent le test des marchés internationaux, tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période* » (de Woot, 1988, p13).

L'objectif de cette recherche doctorale est de contribuer à expliquer la compétitivité durable des sous traitants tunisiens face à la concurrence des pays à bas coût de main d'œuvre et la manière dont elles s'adaptent aux contraintes des donneurs d'ordres européens.

L'étude de la compétitivité est un des thèmes principaux de recherche dans le domaine de management stratégique. La littérature sur ce thème est abondante et peut être divisée en deux principaux courants. Le premier peut être qualifié des approches industrielles dont le représentant principal est Porter. Ce dernier attribue la compétitivité d'une entreprise sur son marché à un positionnement adéquat et une stratégie pertinente par rapport aux caractéristiques de l'industrie. Le deuxième est l'approche par les ressources qui considère que la compétitivité de l'entreprise est à rechercher dans la maîtrise et la gestion de certaines ressources, compétences et savoirs et pas uniquement dans son positionnement sur son marché. L'approche par les ressources regroupe cinq perspectives : la « Resource Based View » (RBV) (Wernefelt, 1984 ; Barney, 1986 ; Grant, 1991) ; la « Competence Based View » (CBV) (Parhalad et Hamel, 1990 ; Teece et al. 1997) ; la « Knowledge Based View » (KBV) (Kogut et Zander, 1992 ; Conner et Parhalad, 1996 ; Spender et Grant, 1996) ; la théorie des capacités dynamiques (Nelson et Winter, 1982) et l'approche relationnelle (Dyer et Singh, 1998).

Au regard de la littérature, bien que l'approche traditionnelle décrit relativement bien le « quoi » de la compétitivité, elle ne dit rien sur « comment » un avantage concurrentiel peut être acquis et soutenu à long terme (Hamel et Prahalad, 1995). Notre problématique générale étant « comment les sous traitants tunisiens en habillement ont-ils pu résister à la concurrence des autres pays et affirmer leur compétitivité ? », nous pensons que l'approche par les ressources est la plus adoptée pour le questionnement posé. Ainsi, elle nous permet de mieux expliquer l'acquisition et la soutenabilité de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement.

L'approche par les ressources trouve son origine dans la RBV. Selon cette dernière, la compétitivité de l'entreprise ne dépend pas uniquement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise mais des ressources dont elle dispose et notamment de son aptitude à les combiner de manière originale. Les développements théoriques autour de la RBV ont souligné le rôle des compétences (CBV) et des connaissances (KBV) dans la compétition interfirmes. La théorie des capacités dynamiques met en évidence une approche dynamique des ressources et des compétences. Elle met en avant l'incertitude de l'environnement, et par conséquent la capacité de l'organisation à s'adapter en continu à des conditions changeantes. Dyer et Singh (1998) ont développé une nouvelle perspective des ressources en développant une approche relationnelle, ils mettent en exergue l'importance des relations inter-organisationnelles dans la construction de l'avantage concurrentiel.

Dans cette perspective, la question de recherche à laquelle nous proposons d'apporter des éléments de réponse sont les suivantes :

<p><b>Quelles sont les ressources et les compétences qui expliquent la compétitivité durable des sous traitants tunisiens en habillement ?</b></p>
--

L'analyse de cette question nous a conduits à développer deux axes de recherche, différents, mais complémentaires :

- L'élaboration d'une cartographie des ressources et des compétences des sous traitants tunisiens en habillement ;
- L'étude de leur origine, c'est-à-dire des attributs et de la spécificité des ressources et des compétences des sous traitants tunisiens en habillement.



**Premier axe de la recherche : Elaboration d'une cartographie des ressources et des compétences des sous traitants tunisiens en habillement**

En se référant à la RBV, la CBV et la perspective des capacités dynamiques, on admet que la compétitivité durable d'une entreprise repose principalement sur des combinaisons de ressources et de compétences. Nous cherchons, ici dans un premier temps, à élaborer une cartographie des ressources et des compétences des sous traitants tunisiens en habillement.

La nature des ressources et des compétences des entreprises tunisiennes étudiées présente des caractéristiques communes par rapport aux entreprises concurrentes du reste du monde. Les entreprises ne sont pas homogènes, mais elles opèrent des différenciations marginales dans le maniement de ces sources. Ainsi, il nous paraît opportun de tenter de dresser une cartographie unique qui recense les ressources et les compétences des sous traitants étudiés. Cette cartographie expliquera leur compétitivité durable.

**Deuxième axe de recherche : L'étude de l'origine des compétences et des ressources des sous traitants tunisiens en habillement**

Les dirigeants, les consultants mais aussi les chercheurs se sont intéressés surtout à l'identification des ressources et des compétences, plutôt qu'à leur construction. Dès lors, leur origine devient un enjeu considérable pour l'entreprise et une problématique de premier ordre pour la recherche en gestion.

Alors que la RBV, la CBV et la perspective des capacités dynamiques mettent principalement l'accent sur la nature des ressources et des compétences et les différentes combinaisons censées conférer à l'entreprise une situation de rente ; la KBV et l'approche relationnelle s'intéressent plus à leur origine.

Nous avons traité notre question de recherche en adoptant une approche qualitative. Le matériel empirique qui fonde notre recherche est constitué essentiellement des données qui proviennent des études de cas multiples auprès des sous traitants tunisiens en habillement. Nous distinguons des données primaires qui ont été recueillies au cours des observations non participantes, des entretiens non directifs et des entretiens semi directifs auprès des entreprises preneuses d'ordres tunisiennes, et des données secondaires provenant des documents internes et externes.

Pour exposer les réponses à notre question de recherche, nous organisons notre thèse de la façon suivante.

Nous consacrerons notre premier chapitre à l'étude du contexte empirique dans lequel se situe notre recherche : les raisons de l'intensification de la concurrence dans l'industrie de l'habillement et leurs conséquences sur les sous traitants tunisiens en habillement. Ces faits empiriques permettront de contextualiser la recherche et de justifier l'émergence de la problématique de la recherche.

Dans le deuxième chapitre, nous reviendrons sur la littérature concernant les perspectives fondées sur les ressources. Ceci nous amènera à la construction d'un cadre d'analyse à notre recherche.

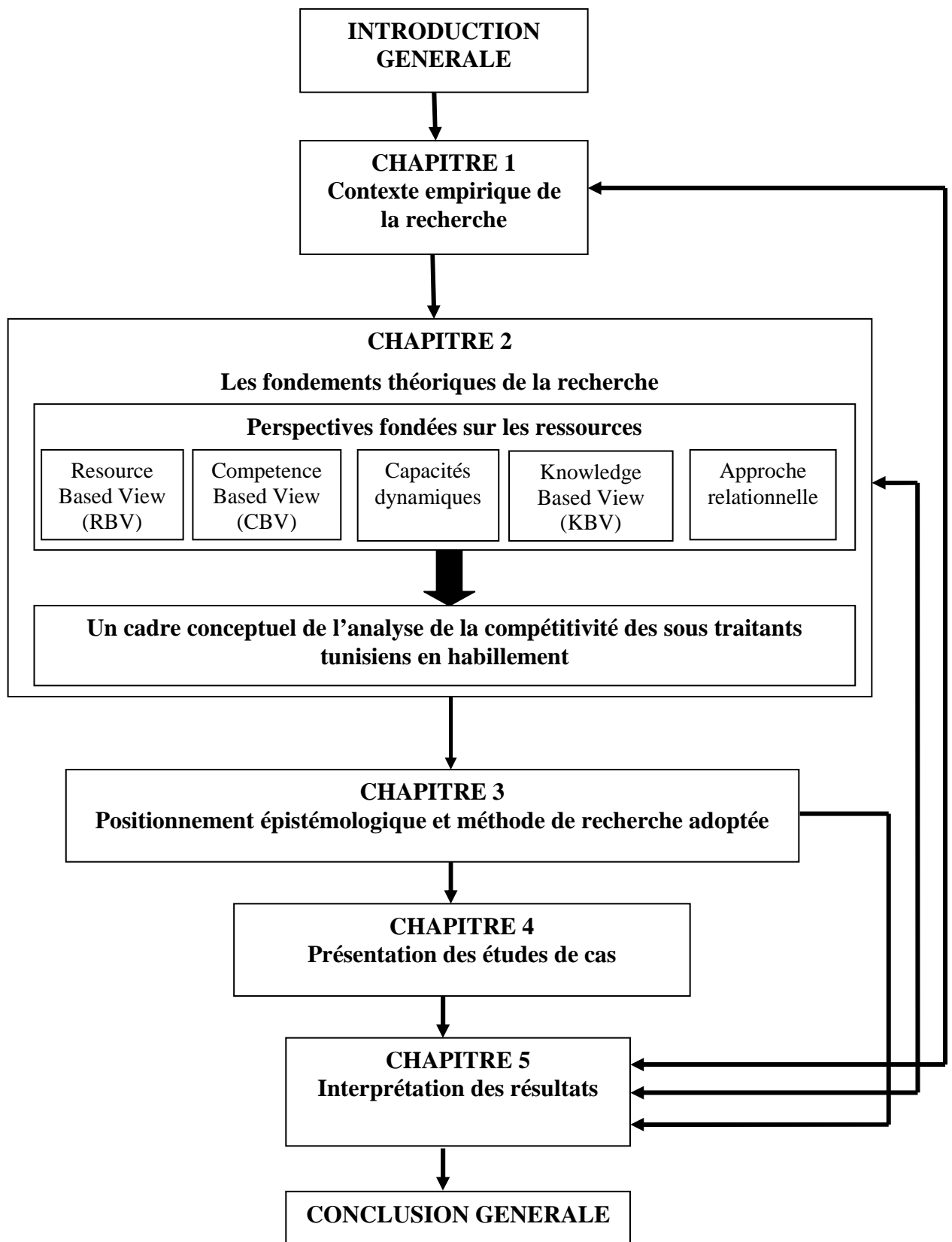
Le troisième chapitre exposera d'une manière détaillée notre démarche de recherche et le terrain de recherche. Nous expliquerons comment nous avons procédé pour rendre intelligible l'ensemble des données brutes recueillies sur le terrain.

L'objectif du quatrième chapitre est de présenter d'une manière brute et descriptive les données tirées de notre terrain de recherche. Ces données proviennent de nos sources primaires (journal du terrain des observations non participantes et les entretiens non directifs), et de nos sources secondaires (des documents internes et externes).

L'interprétation de nos résultats constituera l'objet du cinquième chapitre. La construction d'une cartographie des ressources et des compétences des sous traitants tunisiens en habillement sera décrite dans un premier temps. Ensuite, nous relèverons les origines de ces ressources et compétences.

Les articulations de ce plan sont décrites dans le schéma suivant (figure 2).

Figure 2 : Architecture de la recherche



**CHAPITRE 1 :**  
**LE CONTEXTE EMPIRIQUE DE LA**  
**RECHERCHE**

Notre champ de recherche concerne le secteur du textile-habillement (TH) en Tunisie et plus particulièrement les entreprises sous traitantes en habillement. Le choix méthodologique de l'étude de cas et le cadre d'analyse retenu impliquent de restituer les éléments du contexte empirique de la recherche. L'objectif de ce chapitre est alors double. D'une part, il est important de se familiariser avec l'industrie sélectionnée pour les travaux de recherche reposant sur l'approche par les ressources (Wilcox King & Zeithaml, 2003). D'autre part, parmi les conditions de réussite d'une étude de cas, il y a la connaissance du contexte qui entoure la réalisation de la recherche (Stake, 1995).

Dans un premier temps, nous exposons les différents indicateurs économiques du secteur textile-habillement tunisien. Dans un second temps, nous présentons les facteurs qui ont favorisé son développement. Ensuite, nous étudions les conditions de la concurrence dans ce secteur. Et enfin, nous analysons l'impact de ces dernières sur la sous traitance tunisienne.

## **1. Le poids du secteur<sup>3</sup> textile-habillement (TH) dans l'économie tunisienne**

Le secteur TH occupe une place stratégique dans le tissu industriel tunisien en raison de sa contribution majeure à l'emploi, à la production industrielle et aux exportations du pays. Nous décrivons dans cette section ses caractéristiques globales.

L'industrie de la «confection chaîne & trame et maille» est de loin la plus dominante de toutes les autres branches du secteur. Elle est la plus développée, et c'est celle où les relations inter-organisationnelles sont les plus développées. Notre travail doctoral sera porté sur cette activité. C'est pour ces raisons que nous nous attachons, après avoir présenté les caractéristiques globales du secteur TH en Tunisie, à décrire en détail la situation économique de l'activité «confection chaîne & trame et maille».

---

<sup>3</sup> L'information utilisée dans cette partie est basée sur l'étude la plus récente effectuée par l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (API) rattachée au Ministère de l'Industrie et de la Technologie, en 2010.

### 1.1. Caractéristiques globales du secteur TH en Tunisie

Le secteur TH occupe une place très importante dans l'économie nationale tunisienne. Il est le principal secteur de l'industrie manufacturière en termes d'emploi, de valeur ajoutée et d'exportation. Il représente à lui seul environ la moitié des effectifs de l'industrie manufacturière et le tiers de la valeur ajoutée de cette dernière. En outre, il est le premier secteur exportateur.

Il est subdivisé en six branches d'activité réparties comme suit :

- L'industrie de la filature
- L'industrie du tissage
- L'industrie de finissage
- L'industrie de la bonneterie
- L'industrie de la confection « chaîne & trame et maille »
- Les industries diverses du secteur

Tableau 1 : Répartition des entreprises du secteur par activité et par régime en 2008

Activité	Entreprises totalement exportatrices	Entreprises non totalement exportatrices	Total
Filature	7	23	30
Tissage	9	32	41
Finissage	21	13	34
Bonneterie	203	47	250
Confection chaîne & trame et maille	1406	160	1566
Autres industries textiles	250	128	378

Source : API (2010)

Les industries du textile et de l'habillement occupent plus que 200 000 personnes, soit 41% de l'effectif total des industries manufacturières. Le secteur TH est de loin le premier secteur industriel employeur du pays. 91% travaillent dans les entreprises totalement exportatrices<sup>4</sup>.

---

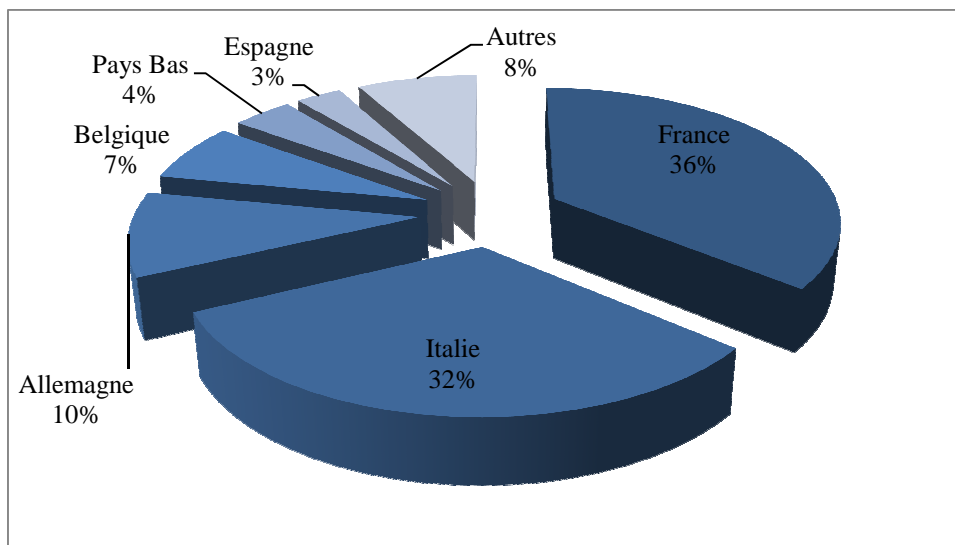
<sup>4</sup> Les entreprises dites totalement exportatrices (ETE) exportent au moins 80 % de leur production.

Depuis la fin des années 70, la Tunisie attirait les entreprises européennes en quête de délocalisation dans le secteur TH. La délocalisation est le transfert d'activités industrielles d'un pays à un autre. Elle revêt différentes formes : les délocalisations avec apport de capitaux, les délocalisations sans apport de capitaux et le négoce international. La délocalisation avec apport de capitaux interviendra par création de filiales ou fusion-acquisition. Dans ce cas, l'entreprise acquiert une usine qu'elle va utiliser pour assurer tout ou partie de sa production. La délocalisation sans apport de capitaux utilisera la concession de licence ou la sous-traitance. Enfin, le négoce international est une forme annexe de la délocalisation, puisqu'il ne donne lieu à aucune implantation directe ni même à une relation de sous-traitance. Toutefois, l'entreprise achète à un fabricant ou à une société de négoce des produits finis qu'elle distribue sur son propre marché. Dans le secteur de l'habillement, la seconde forme est la plus répandue, à travers le recours à la sous-traitance internationale qui s'appuie sur le Trafic de Perfectionnement Passif (TPP) (Grau, 1996). Les deux autres formes sont des activités moins courantes.

La majorité des transactions du commerce extérieur du textile-habillement est effectuée en régime du « Trafic de Perfectionnement Passif ». Plus de 99% des exportations et 93% des importations sont réalisées sous ce régime.

Dans l'habillement, le Trafic de Perfectionnement Passif permet au donneur d'ordres européen d'exporter temporairement des semis produits (tissus, fils, boutons,...), pour les faire confectionner par un sous-traitant étranger. Le produit fini est ensuite réimporté dans le pays d'origine sous la clause du TPP (sans droit de douane) pour y effectuer les autres phases du processus de production pour lesquelles le pays industrialisé dispose toujours d'un avantage comparatif (Grau, 1996). Ce principe qui implique l'exportation de tissus à partir de l'Union Européenne vers les pays de TPP, a été mis en place afin de permettre à l'industrie de l'habillement européenne, intensive en facteur travail, de transférer une partie de sa production dans les pays où la main d'œuvre est moins chère, sans pour autant en perdre le contrôle. La très grande majorité du Trafic de Perfectionnement Passif est réalisée avec les pays du Maghreb, dont la Tunisie, et avec l'Europe de l'Est. La Tunisie figure parmi les principaux leaders mondiaux exportateurs d'habillement. Le marché européen constitue la principale destination des exportations, avec 88%. Les principaux clients sont la France avec 36%, l'Italie avec 32%, l'Allemagne avec 10%, la Belgique avec 7%, le Pays Bas avec 4% et l'Espagne avec 3%.

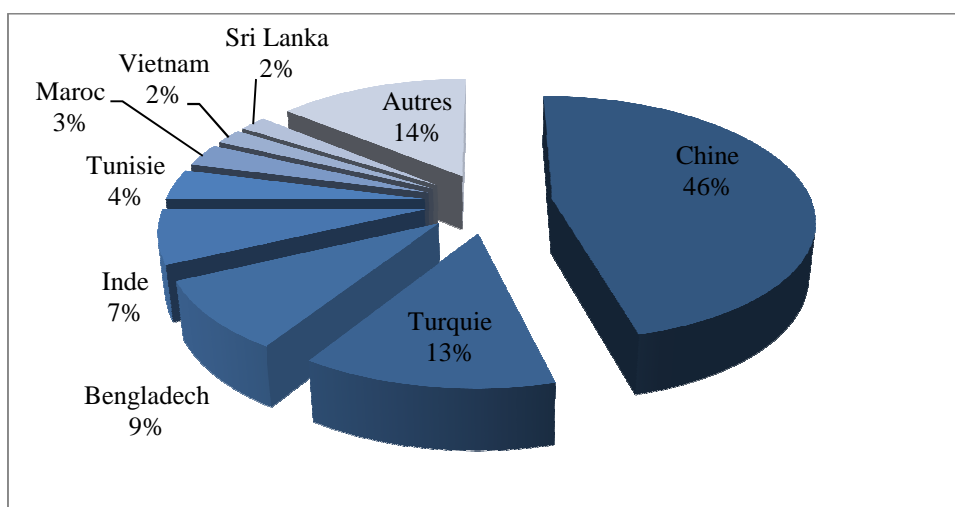
Figure 3 : Répartition des principaux clients par nationalité en 2008



Source : API, 2010

La Tunisie est classée parmi les cinq premiers fournisseurs de l'UE en produits d'habillement, elle se place derrière la Chine, la Turquie, le Bangladesh et l'Inde.

Figure 4 : Importation européenne d'habillement en 2010



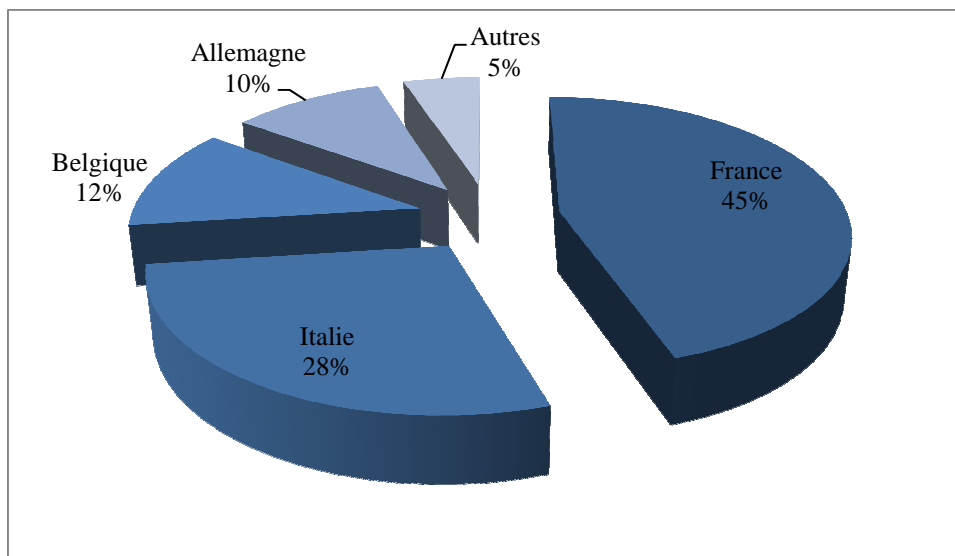
Source : [www.lejmed.fr](http://www.lejmed.fr)<sup>5</sup>

Le partenariat euro-méditerranéen est aussi très développé dans l'industrie du textile et de l'habillement. Parmi les 1752 unités totalement exportatrices du secteur, 966 sont en partenariat avec des entreprises principalement européennes. La France occupe la 1<sup>ère</sup> position avec 435 unités, suivie par l'Italie avec 267 unités. La Belgique et l'Allemagne viennent ensuite avec respectivement 115 et 97 unités.

<sup>5</sup> <http://www.lejmed.fr/Importations-UE-d-habillement-en.html>



Figure 5 : Répartition des entreprises en partenariat par nationalité en 2008



Source : API, 2010

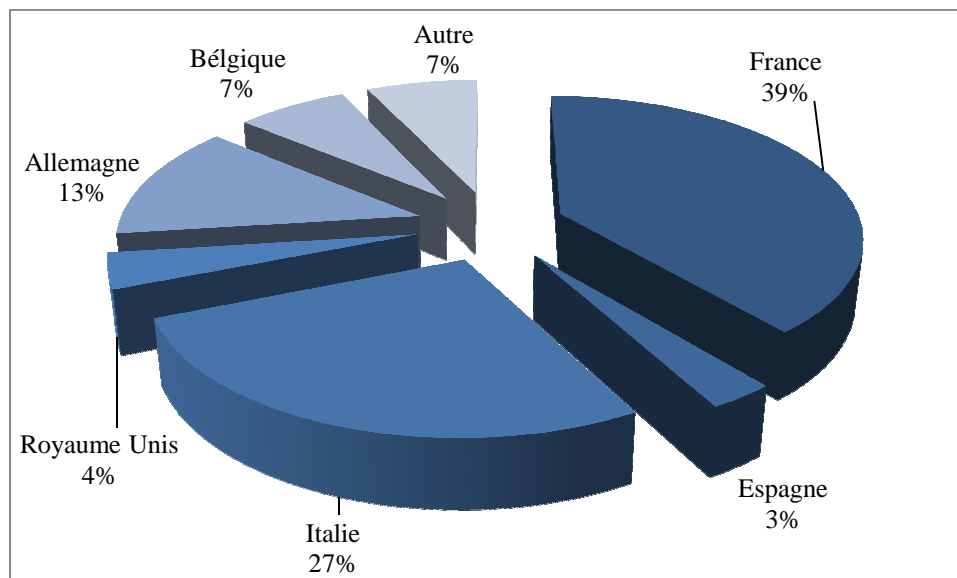
## 1.2. Caractéristiques de la branche « confection chaîne & trame et maille »

La branche compte 1566 entreprises employant 10 personnes et plus en 2008 sur les 2095 que compte le secteur TH, soit 75%. 1406 entreprises parmi elles sont totalement exportatrices.

En 2008, les entreprises de « confection chaîne & trame et maille » emploient 160412 personnes. La part des entreprises totalement exportatrices a représenté 152205 d'entre elles, soit 95%.

Les principaux clients de la Tunisie pour la branche confection sont en même temps ses principaux fournisseurs et ses principaux partenaires investisseurs dans le secteur. Ce sont la France avec (39%), l'Italie avec (27%), l'Allemagne avec (13%), la Belgique avec (7%), le Royaume Unis avec (4%) et l'Espagne avec (3%).

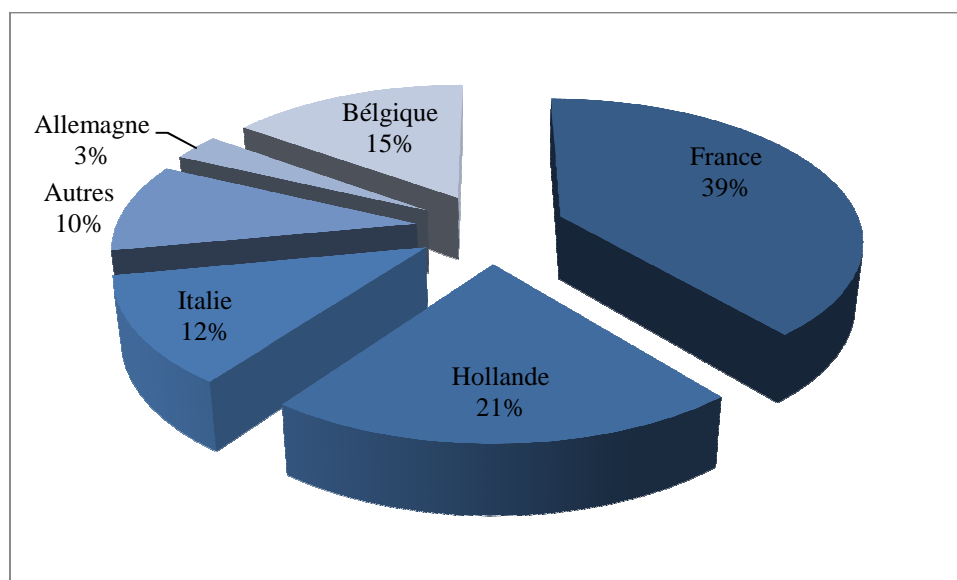
Figure 6 : Les principaux clients de la branche « confection chaîne & trame et maille » en 2008



Source : API, 2010

Le partenariat dans la branche « confection chaîne & trame et maille » est particulièrement développé et principalement avec les pays de l'Union Européenne. 50% sont en partenariat avec des entreprises européennes dont 632 entreprises proviennent des premiers pays partenaires commerciaux de la Tunisie, à savoir par ordre d'importance, la France, l'Italie, la Belgique et l'Allemagne.

Figure 7 : Répartition des entreprises en partenariat de la branche « confection chaîne & trame et maille » en 2008



Source : API, 2010

## **2. Le développement du secteur textile-habillement en Tunisie**

Le développement de l'industrie TH tunisienne ait été initié et mis en œuvre suite à un choix stratégique étatique dans les années soixante. Des efforts importants ont été accomplis tant sur le plan institutionnel, fiscal et financier que sur l'encadrement administratif, l'infrastructure et l'équipement des zones industrielles. Il convient alors d'identifier les facteurs qui ont favorisé la naissance en très grand nombre des entreprises intervenant dans le secteur de l'habillement, en particulier celles tournées vers les marchés extérieurs.

### **2.1. Les incitations fiscales et financières**

Depuis l'indépendance, la mesure la plus importante est celle prise en 1972 par le gouvernement de l'époque (loi no° 72-38). Cette loi a mis en place le régime offshore. Ce dernier offre des incitations très généreuses aux entreprises totalement exportatrices, il a été un facteur déterminant de l'attractivité du pays. En établissant le statut d'entreprise totalement exportatrice doté d'avantages fiscaux importants, le gouvernement a cherché à attirer des investisseurs étrangers et à susciter des vocations exportatrices parmi les entreprises tunisiennes. En 1974, une loi a offert des incitations aux entreprises produisant pour le marché intérieur qui est resté protégé des importations.

En 1993, un nouveau code des investissements a été promulgué. Il accorde d'autres avantages pour l'encouragement à l'exportation. Soulignons aussi qu'à côté des avantages communs accordés aux investisseurs étrangers ou nationaux des avantages spécifiques supplémentaires sont consentis aux entreprises totalement exportatrices :

- Exonération de l'impôt des bénéfices provenant des exportations pendant les dix premières années d'activité. Au-delà de cette période, cette déduction est ramenée à 50% ;
- Octroi du bénéfice du régime de «zone franche», qui permet une franchise fiscale intégrale pour les biens et les intrants nécessaires à la production et à l'investissement. Elle concerne les droits de douane et taxes d'effet équivalent et la TVA ;
- Exonération fiscale intégrale des sommes réinvesties dans le capital.

## **2.2. Les accords commerciaux préférentiels**

La multiplication des accords commerciaux préférentiels a favorisé aussi le développement du secteur dans les pays en développement. C'est le cas pour la Tunisie qui a fait le choix d'attirer l'investissement étranger et d'encourager l'exportation en signant un ensemble d'accords commerciaux internationaux. Ce choix a trouvé un écho favorable en Europe dans la mesure où les entreprises européennes ont abandonné la fabrication des articles les plus courants et se sont appuyés sur des sous-traitants situés dans des pays bénéficiant d'un accès privilégié à leurs marchés. Nous nous contentons de présenter les deux principaux accords : les Accords Multifibres (AMF) et l'Accord de libre-échange avec l'Union Européenne.

Dès les années cinquante, l'essor des exportations asiatiques de textile-habillement a suscité une réaction de protection de la part des pays industrialisés, qui ont imposé des mesures de limitation de ces exportations. Ainsi, le premier Accord multifibres fut signé le 1er janvier 1974 et a été reconduit à trois reprises. Ces accords consistent en un système complexe de contingentement des exportations des pays en développement (PED) vers les pays développés : un quota est fixé pour tel produit avec tel pays fournisseur, un taux de croissance de ce quota étant défini. Leurs objectifs est de contrôler la progression des PED dans le secteur, en évitant un afflux anarchique.

Par ailleurs, ces accords ont entraîné la délocalisation de la production de textile-habillement vers les PED non soumis à ces restrictions, dont la Tunisie. En 1976, cette dernière a signé au sein du GATT les Accord multifibres (AMF). Et elle a bénéficié de l'ouverture des plus importants marchés du monde et d'un traitement de faveur ayant généré un important flux d'investissement direct à l'étranger et surtout une multiplication des contrats de sous-traitance.

La Tunisie est aussi l'un des premiers pays signataires de la Déclaration de Barcelone du 17 mai 1995 qui a mis en application l'Accord de libre-échange avec l'Union Européenne(UE). Cet accord n'est pas le premier qui lie la Tunisie à l'UE, il vient remplacer et confirmer les avantages de l'accord de coopération de 1976 et les différents protocoles d'amendements successifs.

Cet accord a abouti à la création d'une zone de libre-échange. Il impose le démantèlement progressif des barrières douanières et l'abandon de politiques protectionnistes pour certaines catégories de produits. Il prévoit également une aide financière et technique au développement du secteur privé essentiellement, dont le secteur du textile-habillement.

### **2.3. Le bas salaire et le cadre législatif social**

Les relations de travail dans le secteur de textile habillement sont régies par des normes juridiques qui découlent des sources générales (lois, textes réglementaires) et des sources professionnelles spécifiques à ce secteur. Il s'agit de deux conventions collectives sectorielles, dont la première<sup>6</sup> est applicable aux activités de l'industrie du textile, c'est-à-dire le traitement de fibres naturelles et chimiques, et la seconde<sup>7</sup> est applicable à l'industrie de la bonneterie et de la confection. Ces deux conventions ont fait l'objet de plusieurs modifications apportées par différents avenants.

La politique de l'emploi en Tunisie est essentiellement incitative. Elle repose sur un ensemble de techniques juridiques portant encouragement à l'emploi. Dans ce cadre, on peut mentionner notamment les mesures liées à la réforme du Code du travail du 15 juillet 1996, ayant introduit une certaine flexibilité en matière de recrutement. Parmi ces mesures :

- L'assouplissement des règles relatives à la procédure d'embauche. Ainsi, l'employeur n'est plus tenu de déclarer préalablement ses besoins de personnel au bureau de placement. Cette réforme permet également à l'employeur d'embaucher en toute liberté sans avoir à en référer aux agences pour l'emploi.
- L'introduction de nouvelles dispositions relatives aux contrats de travail à durée déterminée (CDD) accordant une large autorisation de recourir à ce type de contrat.
- A cet égard, la loi distingue entre deux catégories de contrat à durée déterminée. La première concerne les contrats à durée déterminée à terme incertain que justifie une situation objectivement temporaire (surcroît extraordinaire de travail, remplacement provisoire d'un travailleur absent, exécution de travaux saisonniers, etc.). La seconde catégorie concerne les contrats à durée déterminée à terme certain, sans qu'il existe une cause objective justifiant le recours à cette modalité de travail temporaire.
- L'institution du travail à temps partiel.

---

<sup>6</sup> Convention collective nationale du textile a été conclue le 26 juillet 1974 et agréée par le ministre des Affaires sociales en date du 29 août 1974.

<sup>7</sup> Convention collective nationale de la bonneterie et de la confection a été conclue le 29 avril 1975 et agréée par le ministre des Affaires sociales le 19 juin 1975.

- L'instauration des contrats d'initiation et d'adaptation professionnelle s'adressent à des catégories de demandeurs d'emploi présentant des difficultés particulières d'accès au travail, telles que les jeunes. Ces mesures sont accompagnées de l'existence de plusieurs incitations financières liées à ces contrats alliant à des degrés divers un travail et une formation. Ces incitations financières se présentent essentiellement sous forme de subventions accordées par l'Etat et d'exonérations en matière de cotisations sociales, en plus de nombreuses incitations fiscales.

Par ailleurs, le droit tunisien consacre le principe de la liberté syndicale, il accorde aux syndicats des prérogatives assez larges, notamment au niveau de l'exercice du droit de grève et en matière de négociation collective. Néanmoins, ce droit reste précaire à cause des lacunes et insuffisances qui affectent le système des relations professionnelles dans l'entreprise.

#### **2.4. Les appuis institutionnels**

Depuis la promulgation de loi n° 72-38, la Tunisie a essayé de créer des organismes de promotion et d'accompagnement des entreprises en général, et celles en textile-habillement en particulier. Ils peuvent être regroupés en deux catégories:

- Les agences spécialisées: Agence de promotion de l'industrie (API), Centre de promotion des exportations (CEPEX), Centre technique du textile (CETTX), Agence de promotion des investissements étrangers (FIPA), etc.;
- Les organismes professionnels: Union tunisienne de l'industrie du commerce et de l'artisanat (UTICA), Fédération nationale du textile (FENATEX), chambres de commerce, etc.

En outre, le réseau bancaire et financier est relativement varié et dense, du moins si on le compare à ceux d'autres pays en développement. Il convient aussi de souligner que la loi n°75-63 du 12 juillet 1975 a favorisé l'implantation des banques étrangères (BNP, UBCI, Société Générale, ...). Ce système financier a permis de mobiliser un important volume de capitaux pour le financement des investissements étrangers.

## 2.5. Les investissements

Dés 1995, la Tunisie a engagé avec l'Europe un programme de mise à niveau pour son industrie. L'évaluation du programme de mise à niveau, depuis son démarrage, montre clairement que le secteur TH occupe la première place en termes de mobilisation d'investissement. La branche confection est celle qui a bénéficié le plus de ce programme de mise à niveau (58% des investissements du secteur ITH). Pendant la période (96-2008), l'évolution des investissements de mise à niveau est résumée dans le tableau suivant :

**Tableau 2 : Evolution des investissements de mise à niveau de la branche confection chaîne & trame et maille (1996-2008)**

Année	Nombre d'entreprises	Investissements TND			
		Diagnostic	Matériels	Immatériels	Total
1996-2000	220	3031002	115578826	30025842	148635670
2001	87	257120	28985441	9753627	39996188
2002	114	1503513	39531146	10933309	51967968
2003	99	1233143	31939112	9555237	42727492
2004	134	1846600	35156345	14400231	51403176
2005	102	1180508	38676303	10290272	50147043
2006	96	1325238	42168953	13609880	57104071
2007	69	909580	30495166	7610805	39015551
2008	64	904825	42475538	15481698	58862061
Total	985	13191529	405006830	121660901	539859220

Source : API (2010)

### 3. La dynamique concurrentielle du secteur Textile-Habillement (TH)

Plusieurs évolutions ont eu un impact sur la dynamique concurrentielle du secteur TH. Cette sous section s'attache, dans un premier temps, à présenter trois principaux facteurs structurels : le démantèlement des accords multifibres et l'adhésion de la chine à l'OMC, le changement de comportement des consommateurs et la montée en puissance de la grande distribution. Dans un second temps, nous décrirons la position des pays concurrents.

#### 3.1. Les conditions de la concurrence

##### 3.1.1. Le démantèlement des Accords Multifibres et l'adhésion de la Chine à l'OMC

En 1994, à Marrakech, l'Organisation Mondiale de Commerce, en signant l'Accord sur les Textiles et les Vêtements (ATV), a décidé de la suppression sous dix ans de toutes les restrictions quantitatives imposées aux pays signataires des Accords Multifibres (AMF) et la réintégration progressive du textile-habillement dans le cadre des règles habituelles du commerce international. Ce démantèlement total et irréversible s'est effectué en quatre étapes.

**Tableau 3 : Calendrier de l'Accord Textile Vêtement (ATV)**

<b>Date</b>	<b>Volume minimum intégré (%)</b>	<b>Volume minimum cumulé intégré (%)</b>	<b>Taux de croissance des quotas restants (%)</b>
Etape 1 (1/1/1995)	16	16	16
Etape 2 (1/1/1998)	17	33	25
Etape 3 (1/1/2002)	18	51	27
Fin de la période de transition (1/1/2005)	49	100	Intégration totale

Source : Nordas (2004)

La littérature qui a précédé le démantèlement des accords multifibres indique qu'un certain nombre de changements vont affecter la production et les échanges dans le secteur TH. Ces travaux estiment que la production et le niveau des échanges devraient s'accroître principalement dans les pays d'Asie, et plus particulièrement en Chine. Parallèlement, la libéralisation dans le secteur TH pourrait être préjudiciable aux pays en développement, dont la Tunisie, qui ont le plus bénéficié du système de quotas.



Le Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII) (2002) a résumé les principaux travaux dans le tableau ci-dessous. D'une façon générale, nous identifions deux éléments de consensus sur l'impact de démantèlement des accords multifibres:

- L'essentiel des gains commerciaux profitera aux pays en développement, ces gains sont concentrés sur deux pays, la Chine et l'Inde.
- Les pays méditerranéens, dont la Tunisie, vont subir un impact négatif en termes des parts de marché.

**Tableau 4 : Comparaison de simulations des effets de l'abolition de l'AMF**

Modèle	Hypothèses	Gains (en milliards de \$)
Trela et Whalley (1990) Données 1986 7 catégories textile et habillement protégées par quotas et 7 autres uniquement par des barrières tarifaire	Le modèle traite les biens importés ou produits localement comme des biens homogènes (pas d'hypothèse de type Armington)	23 dont 8 pour les pays en développement La plupart des pays en voie de développement gagnent en bien être à la libéralisation
Harisson, Rutherford et Tarr (1995, 1997) Données 1992 (GTAP 2)	Modèle statique et dynamique Rendements d'échelle constants puis croissants	De 14 à 20 dont -2 à 4 pour les pays en développement La plupart des PVD perdent sauf la Chine
Hertel, Martin, Yanagishima et Dimaranan (1995) Données 1992 (GTAP 2)	Economie mondiale projetée en 2005 avant de simuler la libéralisation	37 liés à l'abolition des quotas et 13 liés à la libéralisation progressive des quotas (prévue par l'ATV) La Chine, l'Asie du Sud et l'Indonésie sont gagnants parmi les PVD
Yang (1997) Données 1992 (GTAP 2)	Modèle statique en concurrence pure et parfaite	28 dont 11 pour les pays en développement La Chine, l'Asie du Sud et l'ASEAN sont les principaux gagnants parmi les PVD

Yang (1994) Données 1986 Distinction entre catégories textile et habillement contraintes par quotas et les autres	Modèle statique en concurrence pure et parfaite Abolition des quotas uniquement	7 dont 3,7 pour les pays en développement Les NIEs sont les plus gros gagnants parmi les PVD, l'UE ne gagne que 0,99 contre 2,2 pour les USA
Francois, Glissman et Spinanger (2000) Données 1995 (GTAP 4)	L'année de base est projetée en 1997	25 milliards d'Ecus

Source : CEPII, 2002

Un an après le démantèlement de l'AMF, la Banque Mondiale a réalisé une étude<sup>8</sup> concernant l'impact du démantèlement des Accords multifibres sur le Maroc, la Tunisie, la Jordanie et l'Egypte et sur leurs concurrents sur les marchés de l'Union européenne et des Etats-Unis.

L'analyse des données discutées dans ce rapport montre que la performance à l'export de la Tunisie a été moins dramatique que ce qui a été prédit par les études réalisées avant le démantèlement. Toutefois, ses exportations ont baissé sur le marché de l'Union européenne de 5.8 % en valeur en 2005 par rapport à l'année 2004. En parallèle, les exportations de la Chine, l'Inde et la Turquie ont augmenté de 41.5, 18 et 3.8% respectivement. Néanmoins, on constate que la Tunisie a résisté aux bouleversements créés par l'accroissement des exportations chinoises et indiennes. En effet, sur les produits libéralisés en janvier 2005 pour lesquels les exportations de la Chine en UE ont augmenté de 81%, les exportations de la Tunisie ont baissé de 3.7%, en comparaison à celle du Maroc de 8.9%.

---

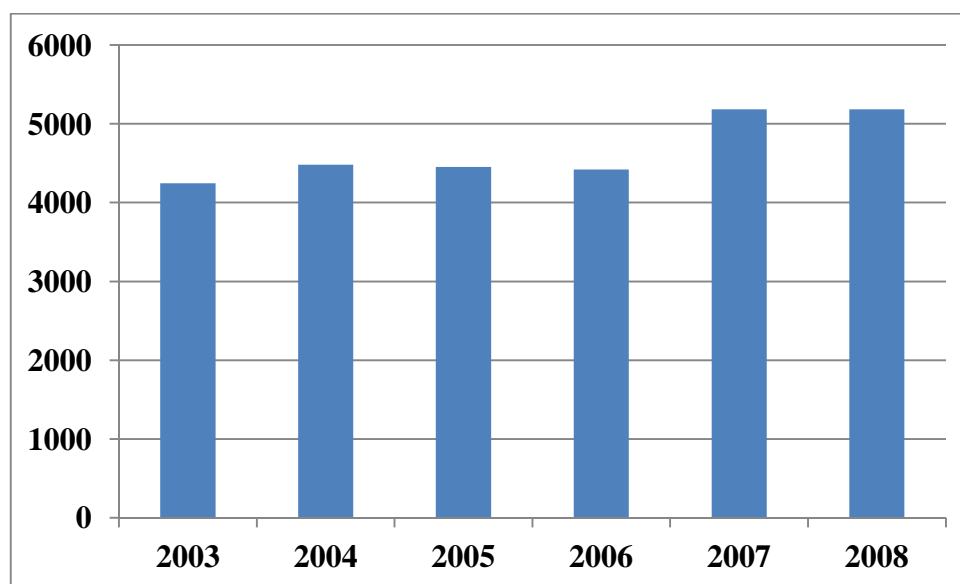
<sup>8</sup> Banque Mondiale. (2006). Morocco, Tunisia, Egypt and Jordan after the End of the Multi-Fiber Agreement Impact, Challenges and Prospects. Document de la Banque Mondiale. Report No. 35376 MNA.

**Tableau 5 : Les changements dans la valeur des exportations après le démantèlement des accords multifibres sur le marché européen**

Country	All products 2004-2005 (% change)	Liberalized in Jan 2005 products 2004-2005 (% change)	Quota-unrestricted products before Jan 2005 2004-2005 (% change)	Share of liberalized products in Jan.-June 2004
Morocco	-7.4	-8.9	-1.2	80
Tunisia	-5.8	-3.7	-12.3	74
Egypt	-1.0	-0.9	-1.4	77
China	41.5	82.0	12.7	40
India	18.1	18.2	18.0	61
Turkey	3.8	4.3	2.2	76
Romania	-5.1	-7.4	3.7	77
Bangladesh	-5.0	-5.6	7.4	94
Pakistan	-13.1	-11.2	-17.8	na
Total Import change EU25	5.5	6.7	3.3	63

Source : Banque Mondiale (2006)

**Figure 8 : Evolution des exportations tunisiennes en habillement 2003-2008 (En MDT)**



Outre le démantèlement des Accords Multifibres, la chine a adhéré à l'OMC le 11 décembre 2001. En conséquence, ce pays, depuis cette date, est assimilé aux membres signataires des Accords Multifibres et bénéficie à ce titre des avantages accordés par l'Accord de Marrakech. En d'autres termes, toutes les exportations chinoises de textile et de l'habillement entre librement sur le marché européen à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005.

### 3.1.2. Le changement de comportements des consommateurs

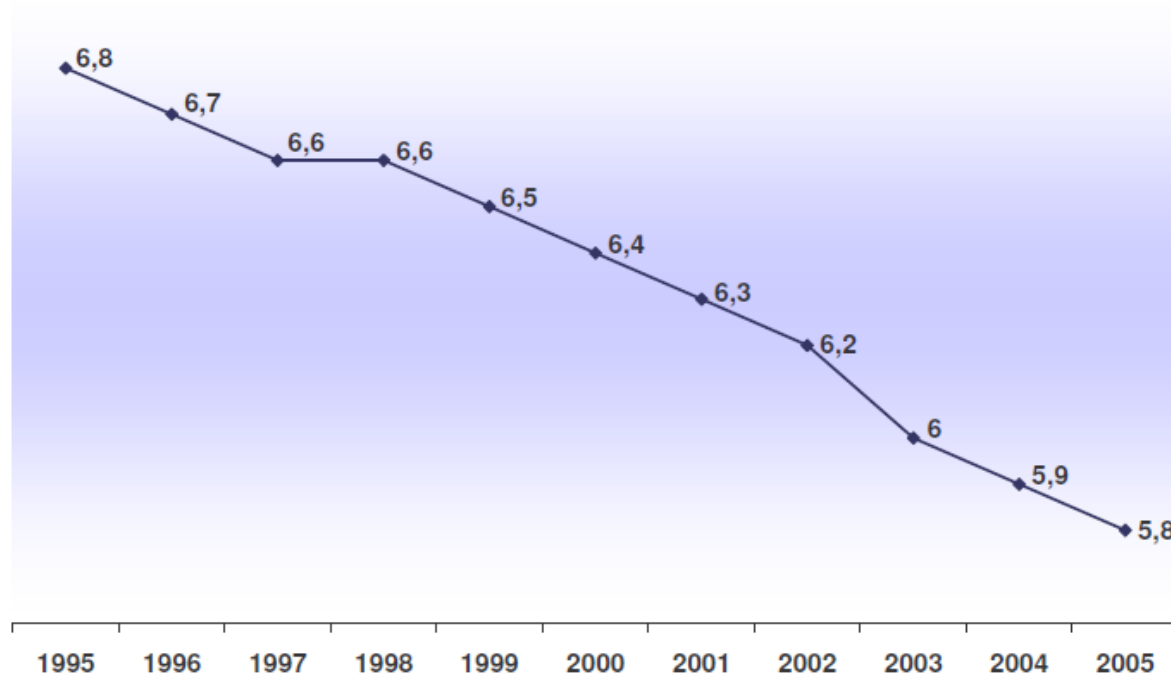
Les habitudes de consommation des européens évoluent par la conjonction de plusieurs phénomènes. Trois caractéristiques des comportements des consommateurs ont eu des répercussions sur la stratégie des entreprises de l'habillement :

- Un comportement imprévisible et volatile ;
- Une part plus faible des dépenses des ménages liées à l'achat de « textile-habillement » ;
- Les changements démographiques avec un renforcement des tranches d'âge dites « seniors ».

Les études sur les comportements d'achat en Europe relèvent que la demande est de plus en plus imprévisible et volatile. Ces dernières années, le consommateur a un comportement plus sélectif.

Dans ce contexte, on constate une tendance à la baisse de la part consacrée à l'habillement dans le budget des ménages.

**Figure 9 : Evolution de la part du budget des ménages consacrée aux dépenses en articles d'habillement et chaussures (en %) dans l'Europe entre 1995 et 2005**



Source : Eurostat

Le vieillissement de la population européenne contribue à une baisse durable de la part du budget des ménages consacrée à l'habillement dans la mesure où les moins de 25 ans représentent les plus gros acheteurs d'articles d'habillement tandis que les plus de 55 ans sont les moins dépensiers (Trégan, 2004).

Le manque de visibilité, la contraction sévère de la consommation vestimentaire et la crainte de stocks élevés amènent les enseignes TH à fractionner de plus en plus leurs commandes et réduisent leurs ordres d'entrée de saison au profit du réassort<sup>9</sup> et de l'actualisation<sup>10</sup>. Ces choix de sourcing les conduisent à se tourner préférentiellement vers les fournisseurs de proximité, notamment méditerranéens, et à abandonner partiellement les gros achats dans les pays asiatiques où les délais de livraison sont généralement de l'ordre de 5 à 6 mois.

### *3.1.3. La montée en puissance de la grande distribution*

La grande distribution a progressivement accru sa part de marché dans la vente de vêtements depuis le début des années 1980. Parat (1998) distingue deux grandes catégories de distributeurs :

- Les « néo-spécialistes » sont définis comme les nouveaux distributeurs spécialisés dans l'habillement, ils regroupent les grandes surfaces spécialisées et chaînes spécialisées ;
- Les distributeurs « actifs » ne sont pas spécialisés dans les produits vestimentaires, ils regroupent les grands magasins, les magasins populaires, la VPC, les hypermarchés et les supermarchés ayant décidé de créer leurs propres marques de vêtements.

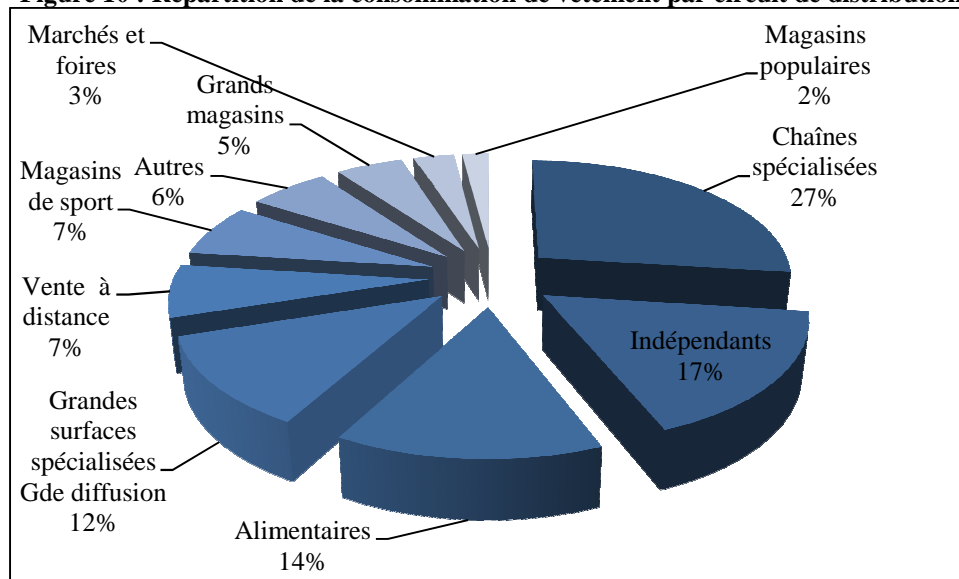
En quelques années, les distributeurs prennent une place centrale dans la filière, et sa puissance est devenue considérable.

---

<sup>9</sup> Le réassort correspond à la mise sur le marché d'un produit identique à un produit déjà présent dans la collection et vendu.

<sup>10</sup> L'actualisation consiste à proposer un nouveau produit dans l'assortiment, dans un délai court, généralement inférieur à six semaines.

**Figure 10 : Répartition de la consommation de vêtement par circuit de distribution**



Source : IFM, 2009

La montée en puissance de la grande distribution participe à l'accélération et à l'amplification du mouvement de transfert du sourcing européen vers l'Asie, au détriment des producteurs de l'Union Européenne ou des producteurs méditerranéens (dont la Tunisie) et est-européens de l'espace euro-méditerranéen (Limantour, 2004), comme le montre le tableau ci-dessus.

**Tableau 6 : Les principaux fournisseurs des chaînes de distribution**

Distributeurs	Tunisie	Maroc	Turquie	Europe Est	Europe	Asie
3 Suisses	2.5%	16.5%	8.5%	4.5%	21%	47%
Alain Manoukian	7%	8%	10%	32.5%	2.5%	40%
Auchan	1%	10%	8%	8%	18%	55%
Camaïeu	5%	15%	0%	15%	20%	45%
Complices	30%	3%	3%	0%	0%	64%
Cyrillus +	3%	5%	12%	5%	15%	60%
Carrefour	13%	10%	5%	13%	0%	59%
Lacoste	20%	20%	0%	25%	25%	10%
Eurodiff	5%	10%	5%	0%	20%	60%
Galerias Lafayette	5%	5%	25%	0%	0%	65%
Groupe Zannier	15%	8%	10%	30%	7%	30%
IKKS	10%	20%	15%	16%	4%	35%
Jacadi	2%	5%	10%	5%	5%	73%
La Halle	5%	20%	5%	3%	25%	42%
La Redoute	2%	3%	5%	3%	47%	40%
Promod	15%	25%	16.6%	10%	16.6%	16.8%
Rodier	0%	7.5%	50%	15%	20%	7.5%
...						

Source : Limantour, 2004, p113

La faiblesse de la consommation d'habillement et de produits textiles finis, sur un marché totalement ouvert aux importations à bas prix en provenance d'Asie, a provoqué la baisse des prix. Cette tendance conduira la distribution à accroître encore sa pression sur ses fournisseurs.

### **3.2. Position des pays concurrents**

#### *3.2.1. La concurrence européenne*

La concurrence européenne ne constitue pas une menace pour les producteurs méditerranéens dont la Tunisie qui sont plus vus comme des partenaires que comme des concurrents. Les coûts prohibitifs font que les producteurs et façonniers européens perdaient régulièrement leurs parts de marché. L'Europe ne représente qu'une part marginale dans les approvisionnements des distributeurs britanniques (18%), allemands (8%), et français (21%).

#### *3.2.2. La concurrence asiatique*

La concurrence asiatique<sup>11</sup> constitue la menace la plus grave pour l'industrie tunisienne surtout après le démantèlement des accords multifibres à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005. Les enseignes s'approvisionnent de plus en plus en Asie : les britanniques y réalisent 56% de leurs achats ; les allemands, 50% ; les français, 44% et les italiens, 37%. Cette concurrence s'exerce principalement sur les produits de bas /moyen de gamme et les grandes séries. Toutefois, certains producteurs asiatiques s'apprêtaient pour monter en gamme et produire de plus petites séries.

#### *3.2.3. La concurrence euro-méditerranéenne*

La concurrence euro-méditerranéenne s'articule autour de trois principaux pôles de production : Turquie, Roumanie et Maroc.

La Turquie est le second fournisseur de l'Union Européenne en habillement après la Chine. Elle monte en puissance sur l'ensemble des marchés européens et américains, grâce au soutien des pouvoirs publics.

---

<sup>11</sup> Les caractéristiques de la concurrence asiatiques sont analysées plus précisément à travers la situation de la Chine et du Bangladesh.

Le Maroc est considéré comme deuxième concurrent euro-méditerranéen de la Tunisie. Son industrie textile-habillement est proche structurellement de l'industrie tunisienne. Toutefois, depuis 2004, le Maroc bénéficie de deux avantages importants par rapport à la Tunisie: un accord préférentiel conclu avec la Turquie qui va lui permettre d'améliorer les conditions d'approvisionnement en tissus, et un accord préférentiel avec les états unis qui va faciliter les exportations marocaines vers les marchés nord-américains.

La Roumanie progresse très rapidement sur les marchés européens Elle occupe le troisième rang comme fournisseur de l'Union Européenne. Qualifiée de «Chine de l'Europe», la Roumanie bénéficie du double avantage de coûts de production très compétitifs (25% moins chers que la Tunisie) et la proximité géographique des marchés européens.

#### **4. L'évolution des relations de sous traitance au sein de l'industrie textile habillement tunisienne**

Selon Erne (2011), l'industrie textile-habillement tunisienne a évolué selon un cycle de vie à trois phases. Les facteurs de la dynamique concurrentielle, présentés dans la section précédente, ont conduit à une redistribution des tâches et des compétences entre les sous traitants et leurs donneurs d'ordres. Cette section s'attache à présenter les évolutions dans les relations de sous traitance au sein de l'industrie textile habillement tunisienne.

##### **4.1. Phase 1 : Une sous traitance traditionnelle**

Répondant à des choix stratégiques étatiques, la naissance de l'industrie textile habillement tunisienne remonte aux années soixante. Plus tard, la loi de 1972, qui a mis en place le régime offshore, a permis de développer un important secteur à faible valeur ajoutée, orienté pour une grande part vers la confection d'articles d'habillement exportables à partir d'inputs et d'équipements d'importation et employant une main-d'œuvre féminine jeune et peu qualifiée. Les sous traitants tunisiens en habillement sont qualifiés de « façonniers ». Comme leur nom l'indique, ils exécutent le travail de confection à façon. Les tissus et les fournitures, sur lesquelles ils travaillent, leur sont directement envoyés par le donneur d'ordres. Ils s'apparentent à des fournisseurs de main d'œuvre, vendeurs de minutes de production et chargés de la fabrication à partir d'un dossier technique et des matières premières fournies par le donneur d'ordres.



#### **4.2. Phase 2 : Entre crise et réorganisation**

Au début de 21<sup>ème</sup> siècle, le secteur textile habillement tunisien est menacé par une crise grave. Ce contexte difficile s'explique par la difficulté de l'adaptation aux évolutions de la demande, mais surtout par la concurrence des pays asiatiques. L'importance économique de ce secteur pour la Tunisie a poussé l'Etat tunisien à mettre au point des programmes pour aider les entreprises à structurer leur offre et poursuivre des nouvelles orientations stratégiques. Ces programmes de réorganisation stratégique ont été élaborés selon trois phases triennales : un premier programme sur la période (2005-2007) ; un deuxième programme sur la période (2008-2010) ; et un troisième programme en cours qui s'étend sur la période (2010-2016).

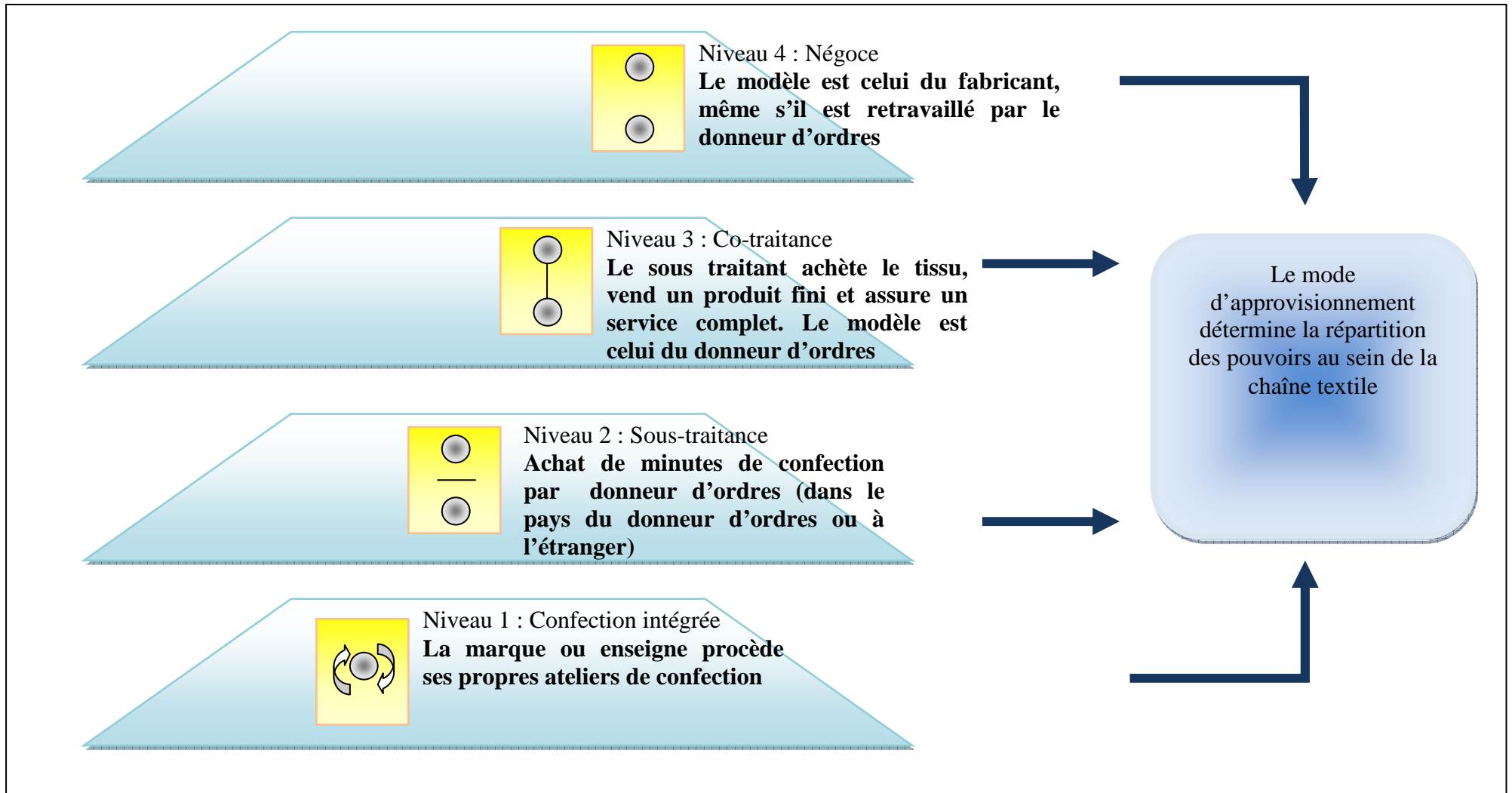
Le premier programme a permis à des nombreuses entreprises du secteur le passage de la sous-traitance à la cotraitance. La différence entre l'activité du sous traitant et l'activité du cotraitant réside dans l'approvisionnement. C'est en effet le co-traitant qui fournit le tissu et la fourniture nécessaire. Dans certains cas, le co-traitant a toute latitude pour faire son choix à partir du cahier des charges du donneur d'ordres. Dans d'autres cas, le donneur d'ordres sélectionne directement le fournisseur et la qualité du tissu et indique au sous-traitant à quel prix il doit l'acheter.

Le second programme s'inscrit dans le prolongement du premier. Il a pour objectif d'assister les entreprises dans le passage de la cotraitance au produit fini. La différence entre le cotraitant et le fabricant du produit fini réside dans la conception des articles. Il dispose de ses propres collections qui sont proposées au donneur d'ordres. Le modèle retenu est celui du fabricant que le donneur d'ordres distribuera sous sa marque.

Le troisième programme de développement est en cours. Il vise à développer la filière textile et spécialement les textiles techniques et fonctionnels, et à continuer le processus de passage de sous-traitance au produit fini.

La figure 11 présente un récapitulatif des quatre principaux niveaux de l'approvisionnement dans la chaîne textile habillement.

Figure 11 : Les quatre principaux niveaux de l'approvisionnement dans la chaîne textile- habillement



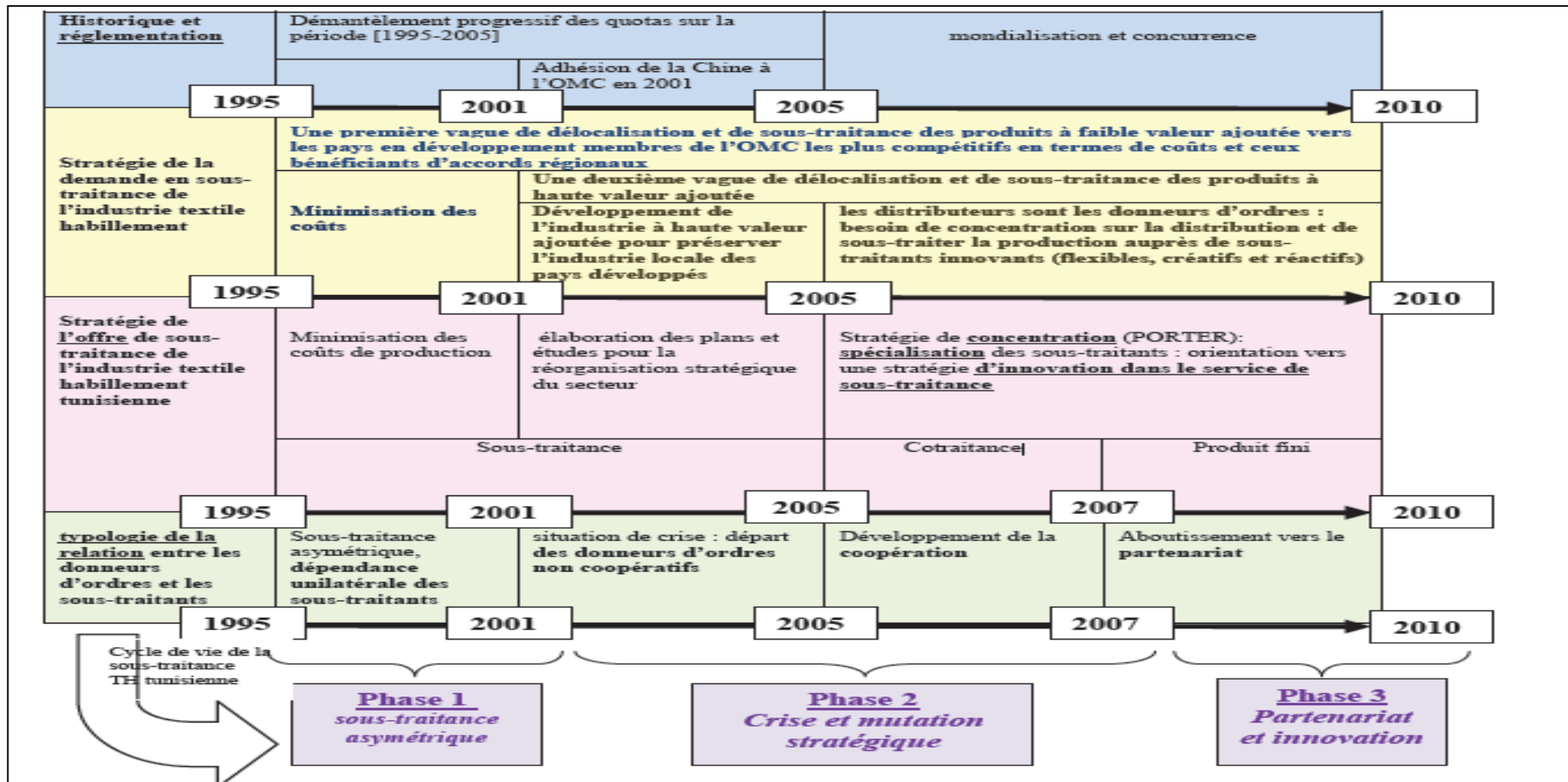
Source : Document interne CETTEX

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

Les dernières années, le secteur textile habillement tunisien a connu une orientation vers l'innovation. La Tunisie se développe de plus en plus sur le textile technique. Il s'agit de produits à très haute valeur ajoutée et dont la production nécessite un savoir faire spécifique ainsi qu'une technologie élaborée. En sus, les entreprises tunisiennes du textile habillement s'affirment en co-traitance et en produit fini. Ces réalisations s'accompagne par une amélioration de la qualité de la relation avec les donneurs d'ordres, devenus plus coopératifs et plus investis

L'objectif de ce chapitre est de restituer les éléments du contexte empirique de la recherche. La figure 12 synthétise l'état de l'industrie textile habillement tunisienne.

Figure 12 : Synthèse de l'état des lieux de l'industrie textile habillement tunisienne



Source : Ernez, 2011, p.86

**CHAPITRE 2 :**  
**LES FONDEMENTS THEORIQUES DE**  
**LA RECHERCHE**

L'objectif de ce chapitre est de présenter les fondements théoriques de ce travail doctoral. Nous rappelons que la question de recherche que nous nous sommes posée se présente comme suit : Quelles sont les ressources et les compétences qui expliquent la compétitivité des sous traitants tunisiens en habillement ? L'analyse de cette question nous a conduits à développer deux axes de recherche.

Nous avons mobilisé la «Resource Based View», la « Competence Based View » et le courant « Dynamics Capabilities » afin d'élaborer une cartographie des ressources et des compétences des sous traitants tunisiens en habillement. Pour identifier les attributs et la spécificité de ces ressources et compétences, nous avons fait appel à la « Knowledge Based View » et l'approche relationnelle.

Dans la première section, avec un grand souci de détail, nous présentons les fondements des approches fondées sur les ressources. Dans un second temps, à partir de cette revue de la littérature, nous construisons un cadre conceptuel théorique qui nous aidera par la suite dans notre étude empirique. Ce cadre sera présenté dans la troisième section.

## **1. Les approches fondées sur les ressources : un cadre d'analyse de la compétitivité**

Un large consensus existe dans la littérature en management stratégique pour situer les racines principales des approches fondées sur les ressources dans l'ouvrage publié en 1959 par Edith Penrose (Rugman & Verbeke, 2002 ; Acedo & al, 2006 ; Newbert, 2007 ; Prévot et al, 2010). D'autres travaux remontent aux travaux de Barnard (1938), de Selznick (1957) et de Demsetz (1958) pour expliquer le développement de ce courant.

Penrose (1959) et Selznick (1957) se sont intéressés à la création et à l'évolution des actifs stratégiques pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. Demsetz (1958) quant à lui s'est intéressé aux caractéristiques des actifs stratégiques qui procurent un avantage concurrentiel.

L'ouvrage d'Edith Penrose, « The Theory of the Growth of the Firm » (1959) considère la firme comme un ensemble des ressources productives, elle distingue les ressources physiques des ressources humaines. La croissance et la performance de l'entreprise s'expliquent par la manière dont elle mobilise ces ressources. « *La croissance de la firme est à la fois encouragée et limitée par le processus véritablement dynamique et interactif qui apparaît lorsque le management recherche le meilleur usage possible des ressources disponibles* » (Penrose, 1959, p. 5). En d'autres termes, elle peut être entravée par l'absence des certaines ressources et/ou par une mauvaise utilisation de ses ressources. Et une utilisation optimale des ressources pousse l'entreprise à rechercher les meilleurs « *productive opportunities* » à travers le choix judicieux de certaines ressources et leur combinaison (Penrose, 1959).

Selon Penrose, la croissance de la firme résultera principalement de la capacité à utiliser « les services » des ressources actuelles afin de profiter d'opportunités de production. Elle distingue « les ressources » et « les services » rendus par ces ressources. Autrement dit, les inputs du système de production ne sont pas les ressources elles-mêmes mais les services qu'elles apportent. Les services représentent la combinaison de différentes ressources ; le choix de ses combinaisons étant du ressort des managers selon les objectifs visés par la firme.

La distinction entre « ressources » et « services » est primordiale pour la compréhension de la théorie penrosienne de la firme. « *Au sens strict, ce ne sont jamais les ressources elles mêmes qui constituent les inputs du processus productif, mais seulement les services que ces moyens peuvent rendre. Les services fournis par les ressources sont fonction de la façon dont sont utilisées : une même ressource utilisée à des fins différentes ou de différentes façons, ou combinée avec d'autres ressources, fournit des ressources ou des ensembles de services différents* » (Penrose, 1959, p.25).

Les travaux de Penrose traduisent une conception patrimoniale de la firme, les choix d'allocation et de combinaison des ressources lui permettent respectivement de conforter sa position concurrentielle et d'ouvrir de nouveaux fronts concurrentiels en exploitant de nouvelles options stratégiques (Sanchez & Heene, 1997). Le travail de Penrose est reconnu comme fondateur de l'approche fondée sur les ressources. Cette dernière est traversée par de très nombreux courants. A côté du courant de l'approche basée sur les ressources « Resource Based View », qualifié de « pur », nous relevons en particulier le courant « Competence Based View », le courant « Knowledge Based View », le courant « Dynamics Capabilities » et l'approche relationnelle.

Cette section aura pour objectif la description générale de ce champ théorique. La première sous-section évoquera les fondements théoriques des différentes approches. Quelin et Arrègle (2000, p.11) soulèvent le « *problème d'un débordement pléthorique de concepts et notions qui frisent le foisonnement. Les auteurs parlent-ils de la même chose ? Il y a un évident besoin d'une standardisation et d'une clarification* ». Les définitions premières ont ainsi connu de nombreux remodelages. La deuxième et la troisième sous-sections seront donc consacrées respectivement à l'évocation des multiples définitions des concepts de base et des classifications proposées par la littérature. Cette synthèse aura pour objectif la mise en exergue des concepts clés inhérents à notre investigation et le maintien de définitions précises. La dernière sous section identifie les caractéristiques des actifs stratégiques nécessaires à l'obtention d'un avantage concurrentiel soutenable.

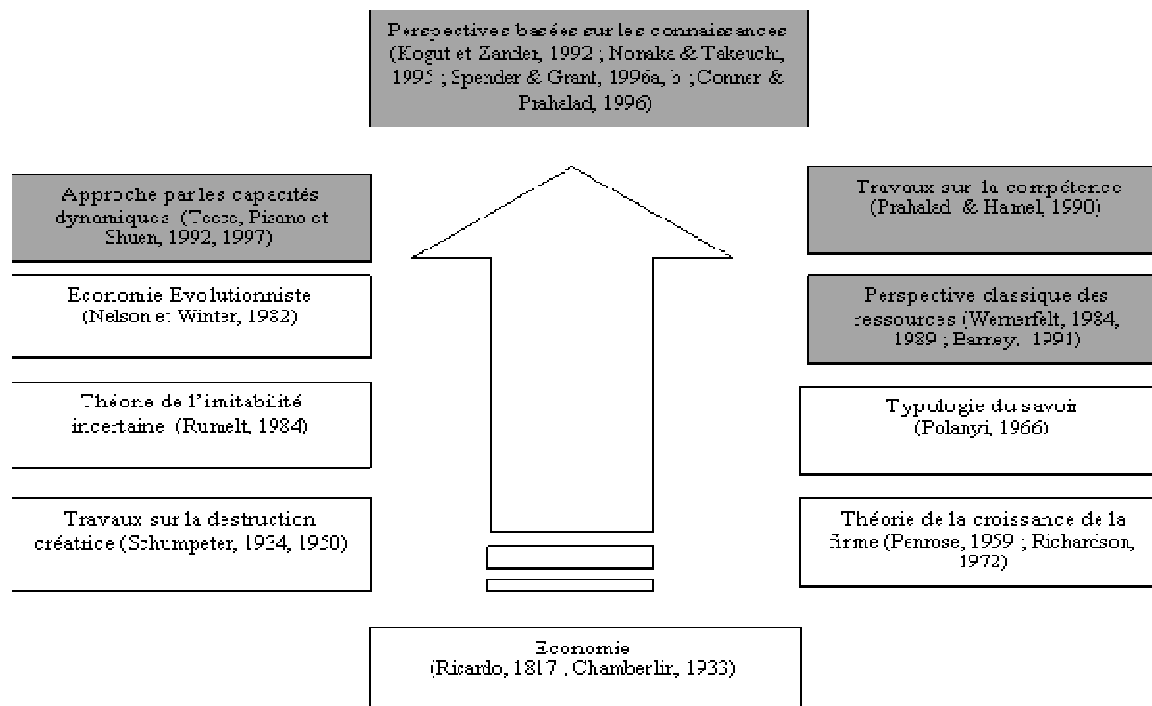
### **1.1. L'approche fondée sur les ressources : une approche éclatée en plusieurs courants de pensées**

Les perspectives basées sur les ressources sont aujourd'hui parmi les cadres théoriques les plus mobilisés dans le domaine du management stratégique (Métais, 2004 ; Foss et Ishikawa, 2007). La « Ressource Based View », ou l'approche basée sur les ressources qualifiée de pur est l'approche fondamentale, qui est la plus diffusée. En outre, elle a permis le développement de différentes approches, nous relevons l'approche par les compétences (« *Competence-Based View* »), l'approche par les capacités dynamiques (« *Dynamic Capabilities* »), l'approche par les connaissances (« *Knowledge-Based View* ») et l'approche relationnelle.

Le schéma ci-dessous représente les différents courants de la perspective basée sur les ressources ainsi que leurs soubassements théoriques.



Figure 13 : Les différents courants de la perspective basée sur les ressources



Source : Hadida (2003, p. 134)

### 1.1.1. La Resource Based View (RBV)

Les travaux de Wernerfelt et Rumelt sont à l'origine du développement de la « Resource Based View » (RBV). Elle a réellement connu son institutionnalisation et sa forte croissance à partir de l'article de B. Wernerfelt (1984) où le terme « Resource- Based View » est utilisé pour la première fois dans une revue académique<sup>12</sup>.

La théorie des ressources propose d'expliquer la création et le maintien de l'avantage concurrentiel entre les firmes par les caractéristiques d'existence des ressources. La présence dans les entreprises de ressources idiosyncrasiques explique les différences de performances entre des entreprises du même secteur d'activité (Wernerfelt 1984, Barney 1991, Peteraf 1993).

<sup>12</sup> Wernerfelt B., (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5. p. 171-180.

Comprendre comment un ensemble de ressources peut conduire à un avantage concurrentiel suppose de raisonner en fonction d'un marché des facteurs stratégiques (Barney, 1986). Il s'agit d' « *un marché dans lequel les ressources nécessaires pour implanter une stratégie sont acquises* » (Barney, 1986, p.1231). En d'autres termes, la mise en œuvre de stratégies suppose l'acquisition des ressources spécifiques. Ces acquisitions s'opèrent sur des marchés de facteurs stratégiques (Barney, 1986), sur lesquels s'affrontent les entreprises concurrentes.

Les déséquilibres et les imperfections de marché des facteurs stratégiques entretiennent une hétérogénéité tant dans la détention que dans l'usage des ressources, qui conduit à s'approprier des rentes de différents types (Barney, 1986, 1991 ; Peteraf, 1993).

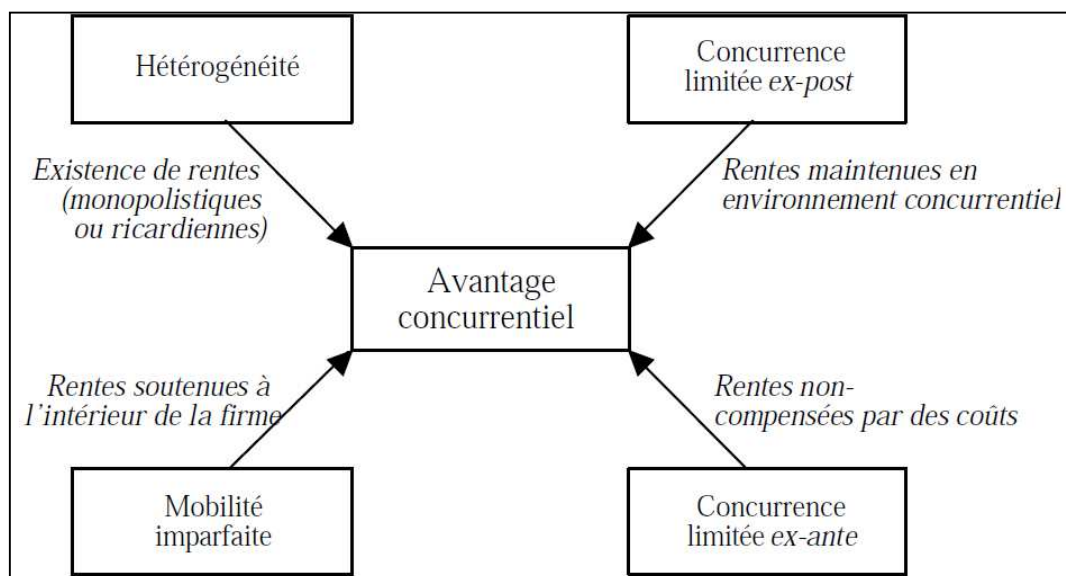
- Le premier type des rentes est la rente ricardienne. Arrègle (1996, p. 28) clarifie le concept de rente ricardienne en stipulant que « *ce type de rente provient de la possession et de l'utilisation par l'entreprise d'un actif stratégique rare dont l'offre est limitée et qui ne peut être facilement imitée ou créé* ».
- Le second type est la rente schumpetérienne. Elle est liée au développement de nouvelles ressources ou de nouvelles possibilités d'utilisation (Métais, 1997).
- Le troisième type est la rente de monopole. Elle est due à un choix délibéré de profiter d'une position de force sur un couple produit/marché pour en limiter l'offre (Peteraf, 1993). Cette position peut être obtenue « *par des protections gouvernementales ou par des dispositions créant d'importantes barrières à la concurrence* » (Mahoney & Pandian, 1992).
- Le quatrième type est la quasi rente. Elle provient de la différence entre la meilleure et la seconde valeur d'utilisation d'une ressource et précisément le montant qu'une entreprise pourrait s'approprier pour réaliser des résultats supérieurs à la normale (Mahoney et Pandian, 1992). « *Par exemple, si une entreprise X est la meilleure utilisatrice de l'actif A pour fabriquer un produit, et son concurrent Y est le second meilleur utilisateur de cet actif, le différentiel entre la valeur de l'actif A pour l'entreprise X et pour le concurrent Y représente une quasi rente pour l'entreprise X. Cette différence d'efficacité peut provenir d'une parfaite adéquation entre l'appareil de production de X et l'actif A que les autres entreprises n'ont pas développée. Le prix payé par X pour l'actif A ne pourra être supérieur au prix que Y sera prêt à payer. X ne paiera donc pas l'actif selon sa valeur réelle pour elle mais selon sa valeur pour un concurrent moins efficace. Cet écart est une quasi rente* » (Arrègle, 2000, p. 199).

La RBV s'intéresse aux ressources qui permettent de développer ces rentes. Elle considère l'industrie comme un champ d'utilisation de ces actifs.

Peteraf (1993) souligne l'apport de la RBV aux soubassements théoriques de management stratégique. En outre, il pense que celle-ci doit cependant faire l'objet de plus de rigueur et de détail. Peteraf a proposé un cadre d'analyse qui procure des fondements théoriques pour le développement de travaux futurs. Il identifie quatre conditions de marché nécessaires à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable :

- Hétérogénéité : les entreprises ne disposent pas de la même dotation en ressources pour assurer le développement de leurs activités. Elles peuvent donc valoriser des facteurs de production supérieurs ou choisir un positionnement adéquat ;
- Limites ex post : les entreprises ne peuvent reproduire la stratégie gagnante ou en limiter les bénéfices à cause de l'existence de ce que Rumelt (1984) appelle des « *mécanismes isolants* » ;
- Mobilité imparfaite : les facteurs de production peuvent ne pas être disponibles sur le marché pour faire l'objet de transaction ;
- Limites ex-ante : la bonne configuration pour obtenir un avantage concurrentiel ne peut pas être connue à priori.

Figure 14 : Les fondations de l'avantage concurrentiel



Source : Peteraf (1993, p. 186)

La plupart des autres auteurs, définissent les conditions de l'avantage concurrentiel en fonction des caractéristiques des sources stratégiques (voir ci-dessous).

### 1.1.2. La Competence Based View (CBV)

La « Competence Based View » se situe dans le prolongement naturel de la « Resource Based View »<sup>13</sup>. Elle est issue des travaux de Hamel & Prahalad (1990, 1991, 1993, 1994). Son objectif est d'explicitier le rôle des compétences clés dans la concurrence interfirmes. Pour les promoteurs de la CBV, ce sont les compétences de l'entreprise qui jouent un rôle important dans son développement et sa survie même. Elles constituent la clé des performances des firmes. *« Sur le long terme, la compétitivité d'une entreprise provient de sa capacité à construire, au coût le plus bas et plus rapidement que ses concurrents, les compétences stratégiques qui donneront naissance aux produits de demain »* (Prahalad & Hamel, 1990, p.89).

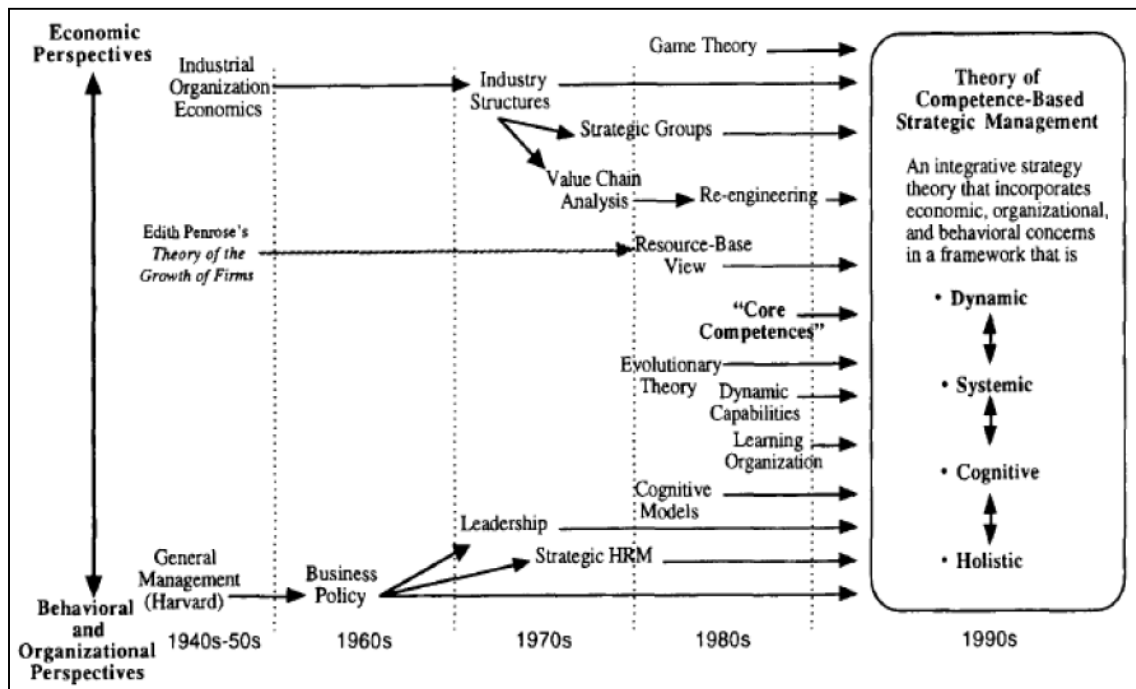
Selon Prahalad et Hamel (1990), le concept de compétences clés devient un élément central dans l'analyse du portefeuille de ressources. La dotation de ressources et capacités ne suffisent pas, à elles seules, pour créer un avantage concurrentiel, le savoir collectif ou encore les routines organisationnelles jouent un rôle de liant entre ressources, capacités et processus organisationnel mis en œuvre pour générer des rendements (Sanchez, 2000).

Nous nous référons au travail de Sanchez & Heene (1997) pour resituer les conditions d'émergence de l'approche CBV. *« Pour ces auteurs, les CBV pourraient être interprétées comme une synthèse dans laquelle la démarche stratégique est appréhendée d'une part à travers une perspective économique et d'autre part à travers une perspective plus managériale, héritée de l'école d'Harvard et davantage orientée sur les dimensions organisationnelles et comportementales »* (Isckia, 2008, p. 14). Ainsi, pour Sanchez & Heene (1997), la CBV est une approche holistique dont l'objectif est de reconnecter la théorie et la pratique en intégrant des approches dynamiques, cognitives et systémiques dans la recherche en stratégie.

---

<sup>13</sup> Certains auteurs revendiquent pour la perspective fondée sur le management stratégique des compétences le statut de théorie à part entière (Foss et Knudsen, 1996 ; Freiling et al, 2008).

Figure 15 : L'historique de la Competence Based View



Source : Sanchez & Heene (1997, p.23)

### 1.1.3. L'approche par les capacités dynamiques

Dans un environnement hyper compétitif, les évolutions interviennent très rapidement sur les marchés, le temps de réponse est critique et les changements technologiques sont fréquents. Il est alors difficile de connaître avec certitude la nature prochaine des marchés et de la compétition (Teece & al, 1997).

Certains chercheurs ont avancé les limites à la RBV et à la CBV en indiquant que ses arguments perdent de leur validité dans un environnement turbulent dans la mesure où elle adopte une vision statique (Priem et Butler, 2001). Parallèlement à la reconnaissance du rôle des ressources et des compétences, les années quatre-vingt ont connu l'apparition d'une prise de conscience de l'importance des capacités relatives des firmes à utiliser leurs ressources actuelles et à créer de nouvelles ressources. Par conséquent, les capacités dynamiques qui se basent sur une vision évolutionniste des ressources et compétences sont introduites afin de pallier les limites de la RBV et la CBV (Wang et Ahmed, 2007).

L'approche par les capacités dynamiques a été introduite par Teece, Pisano & Shuen (1997) et ses éléments fondamentaux ont été actualisés par l'article de Teece (2007). Ils reprennent l'approche idiosyncrasique de la théorie des ressources, mais estiment que celle-ci est trop peu dynamique, la question de la performance a été reformulée: comment une firme peut-elle durablement surclasser ses concurrents dans un environnement très évolutif ? C'est à cette question que les adeptes de l'approche par les capacités dynamiques essayent d'apporter des réponses.

L'approche par les capacités dynamiques repose sur deux types de travaux :

- d'une part, ceux de Dierickx et Cool (1989), dans le prolongement des idées de Penrose (1959), qui soulignent le rôle des actifs d'une entreprise facilitant le processus d'accumulation d'un stock d'actifs ;
- d'autre part, ceux issus de l'économie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982) et notamment à travers les concepts de routine organisationnelle et de dépendance de sentier («*path dependency* »).

Pour Teece & al. (1997), les firmes performantes sont celles qui ont pu démontrer une capacité à répondre de façon opportune aux changements de l'environnement. Toutefois, dans un environnement en évolution rapide, la création et le maintien à long terme de l'avantage concurrentiel de la firme implique une vision non pas statique mais dynamique. En d'autres termes, une firme doit être capable d'exploiter les compétences internes et externes et de développer de nouvelles compétences permettant de s'adapter aux changements de son environnement. Le processus de renouvellement de compétences devient central dans cette approche et se différencie de l'aspect statique de la RBV.

Zollo et Winter (2002) énumèrent trois composantes essentielles pour déterminer la présence d'une capacité dynamique. Premièrement, il s'agit d'un processus qui est structuré et persistant. Si l'évolution de l'organisation est directement imputable à la notion de crise, nous ne pouvons pas déduire la présence d'une capacité dynamique. Deuxièmement, elle se développe à partir de l'apprentissage de nouvelles connaissances organisationnelles. Finalement, c'est une méthode de gestion systématique, ce qui signifie qu'elle possède une cohérence et qu'elle est structurée et gérée.

#### 1.1.4. La Knowledge Based View (KBV)

Edith Penrose (1959) a été aussi l'un des premiers économistes à reconnaître le rôle des connaissances et des capacités d'apprentissage dans la dynamique de croissance de la firme. Pour elle, les entreprises qui disposent de connaissances supérieures ou qui sont capables de combiner leurs ressources d'une manière différente et innovante possèdent un avantage par rapport à leurs concurrents.

La théorie de la connaissance introduit une nouvelle vision de la firme fondée sur une ressource particulière: le savoir. Ils considèrent le savoir comme étant une ressource nécessaire à la réussite d'une entreprise. Ce courant se focalise sur les théories de l'apprentissage et sur les processus de création, de développement, de capitalisation des connaissances par les acteurs de l'organisation. L'organisation est considérée ici comme une collectivité apprenante (Barthel, 2005).

Maltese (2004) identifie deux approches fondées sur la connaissance :

- Certains auteurs définissent l'entreprise comme créatrice de savoirs collectifs (Nonaka et Takeuchi, 1995) et où son efficience n'est pas réduite aux savoirs individuels : « *les organisations sont des communautés sociales dans lesquelles l'expertise individuelle et sociale est transformée en services et produits ayant une utilité économique par l'application d'un ensemble de principes organisationnels d'un ordre supérieur. Les firmes existent car elles fournissent une communauté sociale d'action volontariste structurée par les principes organisationnels qui ne sont pas réductibles aux individus.* » (Kogut et Zander, 1992, p. 384) ;
- D'autres perçoivent l'entreprise comme une institution cherchant à intégrer le savoir spécialisé individuel au travers des mécanismes de coordination (Grant, 1996), en partant de l'idée que le savoir individuel conduit à une utilisation des ressources et capacités optimales.

Alors que la RVB et la CBV mettent principalement l'accent sur la nature des ressources, la dotation en ressources et les différentes combinaisons de ressources censées conférer à l'entreprise une situation de rente ; la KBV s'intéresse plus précisément aux mécanismes de création de connaissances qui interviennent dans ce processus. L'approche basée sur la connaissance modifie donc la perspective d'allocation de ressources vers une perspective de création de ressources.

Selon Nonaka et Takeuchi (1997, p.74) «*Comprendre comment les organisations créent de nouveaux produits, de nouvelles méthodes et de nouvelles formes organisationnelles est important. Mais il est encore un besoin plus fondamental qui consiste à comprendre comment les organisations créent les nouvelles connaissances qui rendent ces créations possibles* ». Plusieurs auteurs ont essayé de modéliser le processus de création et de transfert des connaissances. Pour illustrer ce propos, nous avons recours aux célèbres travaux de Nonaka et Takeuchi autour des modes de conversion de la connaissance, référence majeure dans la littérature consacrée au management des connaissances.

Nonaka et Takeuchi (1995) ont proposé un modèle de création et de diffusion de la connaissance reposant sur quatre modes de conversion du savoir (modèle SECI : socialisation, extériorisation, combinaison, intériorisation). Ces derniers s'appuient sur la diversité des interactions sociales entre connaissances tacites et connaissances explicites. Cette interaction des connaissances (explicite/tacite) donne lieu à ce que Nonaka et Takeuchi appellent une « spirale de création de connaissance », c'est-à-dire le passage d'un contenu à un autre.

1. La socialisation : c'est le maillage de savoirs tacites entre eux. En d'autres termes, c'est le processus de conversion d'une connaissance tacite vers une nouvelle connaissance tacite à travers des expériences partagées. Les connaissances tacites s'acquièrent en partageant un contexte commun, en vivant ensemble ou dans un contexte similaire.
2. L'extériorisation : c'est le processus de conversion d'une connaissance tacite en explicite, à travers l'interaction des individus, le dialogue, la réflexion commune, la résolution des problèmes et la prise de décision.
3. La combinaison : c'est le maillage de savoirs explicites en vue de produire de nouvelles idées, de nouveaux concepts, etc. Elles sont obtenues au sein de l'entreprise mais aussi en dehors de celle-ci (fournisseurs, clients, concurrents, partenaires, ...).
4. L'intériorisation : c'est le processus de conversion d'une connaissance explicite en tacite. Les connaissances explicites sont partagées et améliorées lors de travaux en groupe pour donner naissance à des nouvelles connaissances tacites. Ce processus est très relié à l'apprentissage par la pratique (Nonaka & al, p.2000).



Figure 16 : Contenus de connaissance et modes de conversion

	Connaissance tacite	à	Connaissance explicite
Connaissance tacite de	Socialisation		Extériorisation
Connaissance explicite	Intériorisation		Combinaison

Source : Nonaka et Takeuchi (1997, p.83)

La création des connaissances nécessite un contexte spécifique. Afin d'enrichir leur théorie de la connaissance et consolider le modèle SECI, Nonaka et Konno (1998) introduisent le concept de *Ba*, espace dans lequel réside la connaissance. *Ba* n'est pas seulement un espace physique mais aussi un mixte entre un espace physique et un espace temps. Il est donc un espace partagé entre plusieurs acteurs où les nouvelles connaissances émergent. Cet espace prend diverses formes en fonction des types de connaissances et de leur conversion :

1. Le *ba génératif* soutient la socialisation et permet aux individus d'exprimer leurs sentiments et d'échanger leurs expériences. Ici la connaissance tacite est « transférée » à travers une communication de type face-to-face, dont le but est d'établir la confiance.
2. Le *ba interactif* concerne davantage la compréhension des modèles mentaux des uns et des autres tout en se remettant en question. De cette manière, la connaissance tacite peut être convertie en connaissance explicite.
3. Le *ba virtuel* renforce la combinaison de connaissances à travers le recours aux technologies de l'information.
4. Le *ba opérationnel* contribue au processus d'internalisation. Il favorise la conversion des connaissances explicites en connaissances tacites à travers l'apprentissage et le travail collectif et participatif.

### 1.1.5. L'approche relationnelle

Les fondateurs de cette approche, Dyer et Singh (1998), sensibles à l'ouverture des marchés internationaux et la multiplication des formes de collaboration interentreprises, reconnaissent que l'enjeu de la dimension relationnelle est omis dans la littérature, malgré leur valeur en termes stratégiques.

L'idée fondamentale de l'approche relationnelle est la prise en compte de la capacité de l'entreprise à intégrer et à faire partie des réseaux comme étant une source d'avantage concurrentiel stratégique. Cette capacité des entreprises dépend du pouvoir de création et de l'entretien des liens entre celle-ci avec les acteurs appartenant à son environnement. Dyer et Singh (1998) considèrent que les coopérations et les alliances peuvent accroître les performances des organisations et réduire les coûts et les risques. Ces arrangements constituent des « avantages relationnels » qui devraient être considérés, au même titre que les avantages physiques et financiers, dans la détermination de la valeur du marché d'une entreprise (Preston et Donaldson, 1999).

Dans le prolongement des perspectives basées sur les ressources, l'approche relationnelle soutient que les ressources critiques d'une firme excèdent ses frontières et peuvent résider dans la relation qu'elle entretient avec ses partenaires (Dyer et Singh, 1998; Dyer et Nobeoka, 2000). Cette relation de partenariat permet aux organisations de capter une rente relationnelle, qui ne peut être exploitée que conjointement par des firmes. Dyer et Singh (1998, p.662) définissent la rente relationnelle comme « *le profit supra normal (additionnel) qui est généré conjointement dans une relation d'échange, qui ne peut pas être développée par une entreprise isolée, sinon qui peut seulement être créé à travers les contributions idiosyncratiques communes d'un partenaire spécifique* » (Dyer J., Singh H., 1998, p. 662).

Dyer et Singh (1998) identifient quatre types de rentes relationnelles : des investissements dans des actifs spécifiques à la relation, des coûts de transaction inférieurs à d'autres alliances engendrés par des mécanismes de gouvernance plus efficaces, la combinaison de ressources ou de capacités rares menant à la création de produits, services ou technologies uniques ainsi que l'échange de connaissances significatives.

« Bien que complémentaire à l'approche par les ressources, cette perspective se différencie en termes d'unité d'analyse et de sources de rentes, ainsi que de contrôle et de propriété des ressources générant cette rente » (Dyer et Singh, 1998, p. 674). En effet, l'unité d'analyse de la perspective relationnelle est donc définie comme l'étude d'un réseau de partenaires (Barney et Hansen, 1994 ; Dyer et Singh, 1998) ou d'acteurs économiques, parties prenantes (Coff, 1999).

## 1.2. Les concepts clés : des notions plurivoques

### 1.2.1. Les ressources

Pour Edith Penrose (1959), les ressources de l'entreprise consistent en un ensemble de choses tangibles (machines, usines, ...) et intangibles (compétences des salariés, image de marque, ...) qui composent l'entreprise. Ces ressources forment la substance même de l'entreprise, et en aucun cas l'input de la production. Elles fournissent des « services », et ce sont les services qui sont les facteurs de production. La différenciation entre ressources et facteurs de productions est donc fondamentale.

Dans le prolongement des idées de Penrose, Wernerfelt (1984, p. 132) définit les ressources comme « tout ce qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme donnée. Plus formellement, les ressources d'une firme à l'instant  $t$  peuvent être définies comme les actifs (tangibles et intangibles) associés de manière semi permanente à la firme ». L'apport de Wernerfelt est plutôt une réactualisation des idées de Penrose et une mobilisation de ses travaux dans le cadre du management stratégique.

Néanmoins, Newbert (2007, p.122) mentionne qu'« à cause de la nature abstraite du travail de Wernerfelt (1984), l'acceptation de cette perspective théorique n'a pas reçu de support immédiat de l'audience académique ». Wernerfelt (1995) reconnaît lui-même que sa contribution en 1984 était passée assez inaperçue, jusqu'à ce que Barney (1991) propose une meilleure définition.

Barney (1991, p. 101) propose la définition suivante : « *Tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoirs, etc., contrôlés par une firme, qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficience.* » Telle que définie par Barney, une ressource inclut virtuellement tout ce qui pourrait aider une firme à construire et à maintenir une « efficacité et une efficience » dans ses marchés.

Le travail de Barney présente une double contribution. Tout d'abord, il propose une définition des ressources moins vague. De plus, il complète l'apport de Wernerfelt en liant le concept de ressources avec la conception et la mise en œuvre de la stratégie. Barney sera suivi par une multitude des travaux de recherche proposant un grand nombre de définitions.

En 1991, Grant se présente comme le tenant d'une autre approche des ressources, définies comme les inputs du processus de production, mises en œuvre par les capacités, ou compétences de la firme, termes qu'il utilise de manière équivalente.

Arrègle (2000) définit les ressources comme « *des actifs spécifiques à l'entreprise. Il n'existe pas de marché sur lequel ces ressources s'échangent. Elles peuvent être tangibles ou intangibles et sont créées à partir d'inputs qui sont transformés par l'entreprise en actifs spécifiques. Les grandes catégories de ressources sont : financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles, et la réputation* » (p.197).

La définition la plus souvent mobilisée par les travaux RBV présente la notion de ressources comme un stock de facteurs disponibles, contrôlés par l'entreprise et lui permettant de produire des biens et services (Prévoit & al, 2010) : « *Les ressources de la firme sont définies comme des stocks de facteurs disponibles possédés ou contrôlés par une firme. Ces ressources consistent en des savoirs qui peuvent être commercialisés (comme des brevets ou des licences), des actifs financiers ou physiques comme des propriétés, des usines ou des équipements), le capital humain, etc.* » (Amit et Schoemaker, 1993, p.35).

Au regard des définitions présentées, nous identifions deux catégories des définitions. Pour certains auteurs, les ressources forment la substance de l'entreprise. Pour d'autres, les ressources sont des inputs.

### 1.2.2. Les compétences clés

La notion de compétences clés apparaît en 1957 chez Selznick sous le terme de « compétence distinctive », qui cherche à décrire les caractéristiques et les capacités d'une organisation comme facteur de réussite dans son environnement. En 1978, Hofer et Schendel établissent le lien entre ressources et compétences et envisagent la compétence comme une combinaison opportune de ressources. Jusqu'ici, les termes de « capacités distinctives » ou de « compétences distinctives » peuvent être rencontrés dans la littérature sur la stratégie générique.

En 1990, Reed et DeFillippi développent davantage le concept de « compétences distinctives » pour le lier à l'avantage concurrentiel durable et l'ambiguïté causale. Les compétences sont issues de la façon dont une entreprise utilise ses aptitudes et ressources internes par rapport à la concurrence. Cette définition est qualifiée dans la littérature comme la définition la plus englobante. Cette conceptualisation des « compétences distinctives » s'inscrit dans le cadre de l'approche RBV et souligne que les compétences spécifiques de la firme sont des sources d'avantage concurrentiel durable.

Hamel et Prahalad (1990) sont à l'origine du développement de la notion de compétences fondamentales de l'entreprise (« Core competencies »). Selon eux, les processus organisationnels forment un ensemble de routines. L'apprentissage est le moteur de la firme et source de profit. L'entreprise possède ainsi des compétences fondamentales qui sont la conséquence de l'apprentissage collectif au sein de l'entreprise et permettent de « *coordonner divers savoir-faire de production et d'intégrer de multiples niveaux de technologies* » (Hamel et Prahalad, 1990, p. 82).

Plusieurs définitions et nominations des compétences fondamentales (« core competence ») existent dans la littérature (Voir tableau ci-dessous). Prévot et al (2010) identifient trois niveaux de définitions :

- « Une « alchimie » organisationnelle complexe qui provient des interactions entre des connaissances (qu'elles soient individuelles ou présentes au niveau de l'organisation dans son ensemble), des pratiques et des attitudes (Durand, 2000).
- Une liaison entre la compétence et les résultats de sa mise en œuvre. La compétence n'a de sens que si elle permet de réaliser des activités de manière supérieure à la concurrence, c'est-à-dire de manière à apporter aux produits une fonctionnalité supérieure pour la clientèle par rapport aux produits de la concurrence (Prahalad et Hamel, 1990 ; Doz, 1994).

- Une distinction entre compétence et ressource. Les compétences se définissent comme le mode de coordination des ressources. Elles permettent d'accumuler et de développer les ressources et d'en créer des nouvelles (Arrègle, 1995). » (p.92)

Tableau 7 : Définitions et terminologies des compétences clés dans la littérature

Auteur	Terme employé	Définition
Selznick (1957)	Distinctive competence	« Les choses qu'une organisation fait particulièrement bien en comparaison à ses concurrents. »
Andrews (1971)	Distinctive competence	« Les choses qu'une organisation fait particulièrement bien (relativement à ses concurrents). »
Snow et Hrebiniak (1980)	Distinctive competence	« L'agrégation d'un certain nombre d'activités spécifiques que l'organisation tend à mieux exécuter qu'une autre organisation dans un environnement similaire. » (p.3.17)
Prahalad et Hamel (1990)	Core competence	« L'apprentissage collectif d'une organisation, portant en particulier sur la coordination de divers savoir-faire de production et sur l'intégration de multiples niveaux de technologies. » (p.82)
Day (1994),	Distinctive capability	« La capacité distinctive est une capacité qui soit apporte une contribution disproportionnée à la délivrance de valeur au client, soit permet à l'organisation de lui délivrer la valeur à moindre coût. » (p.38-39)
Mahoney (1995)	Core competence	« Une fonction de la compréhension tacite, des aptitudes (skills) et des ressources qu'une firme accumule dans le temps, et qui doit être supérieure à celle d'un concurrent dans le cadre de la satisfaction des besoins des clients. » (p. 92)
Teece, Pisano et Schuen (1997)	Core competence	« Elles résultent de l'assemblage de groupes d'actifs spécifiques à la firme et transversaux aux différentes lignes de produits. » p.516

Source: Warnier (2002, p. 6-7)

### 1.2.3. Les capacités dynamiques

Le concept de capacités dynamiques correspond à une idée ancienne dans l'approche de la firme. La notion de *distinctive compétence* de Selznick (1957) est considérée comme une des premières formulations de ces capacités dont le but est de transformer la firme en une entité plus adaptée à son environnement actuel et futur (Burger-Helmchen & Frank, 2011).

L'émergence de l'approche basée sur les capacités dynamiques a été à l'origine d'une prolifération de terminologies et de définitions. Le tableau 8 reprend les principales définitions données dans la littérature sur ce que sont les compétences dynamiques.

La capacité dynamique est définie par Teece et al. (1997) comme « *l'aptitude de l'entreprise à intégrer, construire et recombinaer des compétences internes et externes afin de répondre rapidement aux environnements changeants.* » (p.516) « Le terme « dynamique » fait référence à la capacité de renouveler des compétences afin de rester congruent face à l'évolution de l'environnement économique [...]. Le terme « capacités » souligne le rôle central du management stratégique pour l'adaptation, l'intégration et la reconfiguration de savoir-faire organisationnels externes et internes, de ressources et de compétences fonctionnelles pour faire face aux changements de l'environnement » (Teece & al., 1997, p.516).

Dans le prolongement de la définition de Teece et al. (1997) et en mettant plus particulièrement l'accent sur le potentiel offensif des capacités dynamiques au sein d'un environnement concurrentiel, Eisenhardt & Martin (2000) définissent les capacités dynamiques comme « *les processus d'une firme qui utilisent des ressources spécifiquement les processus pour intégrer, reconfigurer, gagner et délaissier des ressources pour répondre à [match] ou même créer les évolutions de marché. Les capacités dynamiques sont de ce fait les routines organisationnelles et stratégiques à travers lesquelles des firmes atteignent de nouvelles configurations de ressources lorsque des marchés émergent, entrent en collision, évoluent ou meurent.* » (p. 1107)

Winter (2003) essaye d'éclaircir la terminologie des capacités dynamiques. Il définit les capacités dynamiques comme des routines de haut niveau qui permettent à une firme de disposer de plusieurs options de production. Ainsi, en tant que routine, une capacité dynamique est associée à un « *comportement qui est appris, hautement schématisé, répétitif ou quasi-répétitif, fondé en partie sur des connaissances tacites.* » (p. 991) De plus, les capacités dynamiques sont associées à un objectif bien particulier. Elles permettent à une firme de changer ses routines selon un schéma bien établi, et elles n'existeront que si ce schéma existe. Chose qui permet d'éviter la confusion entre les capacités dynamiques et la résolution des problèmes ad hoc (« fire fighting mode »).

Dernièrement, Augier et Teece (2009, p.412) définissent la capacité dynamique comme la « *capacité à détecter et à saisir de nouvelles opportunités, à reconfigurer et à protéger les ressources et les compétences de l'entreprise, avec l'objectif d'acquérir un avantage concurrentiel.* »

Ces définitions sont toutes cohérentes entre elles. En effet, elles mettent en évidence la capacité de l'entreprise à détecter, saisir et transformer les ressources et les compétences internes et externes, afin de répondre aux conditions de l'environnement concurrentiel, et d'être en mesure de les modifier en sa faveur.

Ambrosini et Bowman (2009) identifient cinq éléments de consensus issus des diverses définitions :

- Les capacités dynamiques s'apparentent à des processus de l'entreprise.
- Le rôle des capacités dynamiques est de faire évoluer la base de ressources de l'entreprise.
- Les capacités dynamiques sont construites par l'entreprise et « embedded » dans les processus de cette dernière.
- Les capacités dynamiques correspondent à un schéma de comportement continu et persistant (elles se distinguent ainsi d'un comportement réactif ponctuel).
- Les capacités dynamiques se définissent comme des processus délibérés et intentionnels.



**Tableau 8 : Les principales définitions des capacités dynamiques**

<b>Auteur (année)</b>	<b>Définition</b>
Teece, Pisano et Shuen (1997)	« Est l'aptitude de l'entreprise à intégrer, construire et recombinaer des compétences internes et externes afin de répondre rapidement aux environnements changeants. » (p.516)
Eisenhardt et Martin (2000)	« Les processus d'une firme qui utilisent des ressources – spécifiquement les processus pour intégrer, reconfigurer, gagner et délaissier des ressources – pour répondre à [match] ou même créer les évolutions de marché. Les capacités dynamiques sont de ce fait les routines organisationnelles et stratégiques à travers lesquelles des firmes atteignent des nouvelles configurations de ressources lorsque des marchés émergent, entrent en collision, évoluent ou meurent.» (p. 1107)
Arrègle (2000)	« Ce sont les capacités de l'entreprise pour renouveler, augmenter, et adapter ses compétences stratégiques. Comme les ressources d'une entreprise, les compétences doivent aussi évoluer. Les capacités dynamiques permettent cette évolution et assurent donc le développement à long terme de l'entreprise. » (p. 198)
Zollo et Winter (1999)	« Un modèle intégré d'activité collective à travers lequel l'organisation de manière systématique génère et modifie ses routines opérationnelles.» (p.10)
Zollo et Winter (2002)	« La capacité dynamique représente des modèles stables et étudiés de l'activité collective à travers lesquels l'organisation produit et modifie systématiquement ses routines pour poursuivre l'amélioration de l'efficacité. » (p.398)
Wheeler (2002)	«Les moyens au travers desquels les dirigeants parviennent à reconfigurer les ressources pour suivre ou même créer les changements du marché.» (p.129)
Adner et Helfat, 2003	«Les capacités avec lesquelles les managers construisent, intègrent et reconfigurent les ressources et les compétences organisationnelles.» (p. 1012)
Helfat et al, 2007)	« L'aptitude (ability) d'une organisation à créer, étendre ou modifier intentionnellement sa base de ressources.» (p. 4)

Teece (2007a)	« <i>C'est la capacité de pressentir et influencer les opportunités et les menaces, saisir les opportunités et préserver la compétitivité en élaborant, modifiant, configurant ou reconfigurant, si nécessaire, et protégeant les actifs tangibles et intangibles.</i> » (p. 1319)
Danneels, 2008)	« <i>Les capacités dynamiques constituent la compétence à construire des compétences.</i> » (p. 519)
Augier et Teece, 2008)	« <i>Capacité à détecter et à saisir de nouvelles opportunités, à reconfigurer et à protéger les ressources et compétences de l'entreprise, avec l'objectif d'acquérir un avantage concurrentiel.</i> » (p.412)

### 1.3. Les principales classifications des actifs stratégiques

De nombreux auteurs, cités précédemment, ainsi que d'autres, influencés par un terrain de recherche particulier, ont tendance à clarifier la définition de concepts de base des perspectives basées sur les ressources, et ce à l'aide d'exemples concrets et grâce la constitution de typologies diverses.

#### 1.3.1. Typologie des ressources

Certains auteurs proposent de classifier les ressources selon des critères fonctionnels. Par exemple, Ansoff (1968) propose une grille des ressources dans les différents domaines fonctionnels : la recherche et développement, l'exploitation, la direction générale et financière ; et distingue quatre catégories des ressources et des compétences dans chacune d'elles : les installations et les équipements, les compétences du personnel, les capacités inhérentes à la structure des firmes ainsi que les capacités de la direction.

Barney (1991) classe les ressources de la firme en trois grandes catégories : le capital physique, le capital humain et le capital organisationnel.

**Tableau 9 : Classification des ressources (Barney, 1991)**

<b>Capital physique</b>	Technologie matérielle, dispositifs, équipements, localisation géographique, accès aux matières premières.
<b>Capital humain</b>	Apprentissage, expérience, jugement, intelligence, relations personnelles.
<b>Capital organisationnel</b>	Structure formelle de reporting, planification formelle et informelle, système de contrôle et de coordination, les relations informelles (intra-organisationnelles et inter-organisationnelles).

Grant (1991) s'inspire de Hofer et Schendel (1978, pp:145-148) et propose une classification en six catégories : les ressources financières, les ressources physiques, les ressources humaines, les ressources technologiques, la réputation et enfin les ressources organisationnelles.

Verdin et Williamson (1992) distinguent les actifs liés aux inputs, au processus de production, aux réseaux, aux consommateurs et à l'infrastructure.

Das et Teng (1998) identifie 4 types de ressources :

- Financières : disponibilité du capital ;
- Technologiques : savoirs tacites ou capacités de recherche supérieures (brevets) ;
- Physiques : infrastructures productives, investissements matériels et moyens de distribution ;
- Managériales : compétences nécessaires au pilotage du réseau de coopération.

St-Amant et Renard (2004, p.8) organisent les ressources en 4 catégories :

- Les ressources physiques : « Elles désignent les bâtiments, les bureaux mais aussi les matières premières. »
- Les ressources financières : « C'est l'ensemble des moyens financiers disponibles à l'organisation pour assurer ses activités quotidiennes de même que ses projets de développement. »
- Les ressources technologiques : Elles « désignent les moyens techniques, c'est-à-dire les artefacts techniques tels que des instruments, des outils, des machines utilisées pour réaliser les activités productives au sein de l'organisation, mais aussi les procédés, brevets et méthodes qui s'y rapportent. Les technologies de l'information et de la communication sont une sous-catégorie des ressources technologiques ».

- Les ressources organisationnelles : Elles « font référence, d'une part aux éléments de design tels que la structure de l'organisation, son mode d'organisation du travail, de coordination, d'autre part aux éléments de la dynamique sociale tels que la culture, le pouvoir, les relations de travail, etc. »

Ces auteurs ne définissent pas explicitement une catégorie de ressources basées sur les personnes. Ils les considèrent comme une catégorie particulière d'actifs porteuse de connaissances et dotée d'une intelligence pratique.

Dans une autre démarche de classification, les ressources ont été organisées en fonction de leur nature matérielle en tangibles ou intangibles. Pour Wernerfelt (1984, p.132), les ressources d'une firme peuvent être définies comme : « les actifs tangibles et intangibles associés de manière semi permanente à la firme et qui peuvent être pensés comme une force ou une faiblesse ». Il distingue alors les ressources tangibles et les ressources intangibles.

- Les ressources tangibles concernent tous les éléments d'une entreprise ayant une existence physique.
- Les ressources intangibles sont fondées sur l'information et les savoirs. Ces dernières n'ont pas d'existence physique.

Bharadwaj (2000) catégorise les ressources en trois groupes. Outre les ressources tangibles et intangibles, il distingue les ressources qui sont basées sur les personnes.

- Les ressources tangibles telles que le capital financier, les éléments physiques comme les équipements et le matériel.
- Les ressources intangibles telles que la réputation, l'image de marque et la qualité des produits.
- Les ressources en personnel, incluant le savoir faire technique et les autres connaissances. Ces ressources incluent des dimensions telles que la culture organisationnelle, la formation et la loyauté.

D'après Nanda (1993), les ressources intangibles correspondent à l'accumulation d'éléments dérivés du processus de production de l'entreprise. Les ressources intangibles peuvent se classer en deux groupes, le savoir organisationnel et les ressources intangibles frontières. Le savoir organisationnel est composé de l'ensemble des ressources intra-organisationnelles. Elles sont développées au travers des processus d'apprentissage. Contrairement à ce savoir organisationnel, les ressources intangibles frontières sont issues des liens qu'existent entre l'entreprise et son environnement.

Hall (1992, 1993) s'est intéressé aussi aux ressources intangibles et à leur rôle dans la construction de l'avantage concurrentiel. Il met en lumière quatre catégories de ressources et compétences intangibles :

- Les ressources et compétences fonctionnelles, c'est-à-dire liées à une activité spécifique (le savoir faire des employés, des fournisseurs et des distributeurs) ;
- Les ressources et compétences culturelles, c'est-à-dire liées à l'organisation interne de l'entreprise (perception de la qualité, aptitude pour apprendre, etc.) ;
- Les ressources et compétences positionnelles qui résultent d'une accumulation d'actions dans le temps (réseau de relations, réputation, base de données, etc.) ;
- Les ressources et compétences réglementaires (droits de propriété sur des marques, des brevets, etc.).

Par ailleurs, certains auteurs proposent une typologie des ressources en prenant en compte la dimension systémique. Wernerfelt (1989) énumère 3 catégories des ressources :

- Actifs « fixes » ayant des capacités à long terme (usines, équipements, employés ayant une formation spécifique...) ;
- Les « blueprints » ayant des capacités illimitées (brevets, marques, réputation...) ;
- Les « effets d'équipe » ou routines.

Miller et Shamsie (1996) catégorisent les ressources selon deux axes :

- L'un oppose les ressources basées sur la propriété aux ressources basées sur la connaissance.
- L'autre distingue les ressources « discrètes » (contrats exclusifs ou encore les savoir-faire techniques) des ressources « systémiques » (savoir-faire liés à des équipes, des organisations de réseaux de distribution...).

Black et Boal (1994) ont développé un modèle associant l'approche par les ressources et la théorie sur les réseaux et proposent deux catégories :

- Les ressources simples ou « limitées » : Il s'agit des ressources associables à de simples réseaux de facteurs ressources. Un réseau est considéré comme simple s'il est constitué de peu de liens, principalement directs, entre un nombre de facteurs limités. Les ressources sont facilement identifiables et appréhendables puisqu'elles sont constituées d'un réseau simple, ces ressources sont alors aisément imitables. Par conséquent, elles ne permettent pas de générer d'avantages concurrentiels durables.

- Les ressources systémiques : Elles sont créées lorsqu'il y a un réseau complexe de facteurs ressources de la firme. Un réseau est considéré comme complexe s'il possède de nombreux liens directs et indirects avec un grand nombre de facteurs. Elles génèrent des avantages concurrentiels durables.

Métais (2004) présente une classification synthétique des ressources, regroupant l'ensemble des catégories présentées dans la littérature.

**Tableau 10 : Classification générale des ressources**

Ressources tangibles	Ressources intangibles	
	Organisationnelles	Marginales ou frontières
Installations, machines	Savoir organisationnel	Clients : réputation et image
Homme	Technologique	Fournisseurs
Capital financier et comptable	Managérial	Réseaux
Brevets, licences, contrats.	Systèmes d'information process.	

Source : Métais (2004, p. 37)

### 1.3.2. Typologie des compétences clés

Leonard-Barton (1992) distingue les connaissances et les savoirs liés aux personnes, les connaissances liées aux systèmes techniques, les systèmes de management, les valeurs et les normes.

Lado et Wilson (1994) ont proposé quatre catégories de compétences organisationnelles :

- Les compétences managériales renvoient à la vision des dirigeants, qu'ils incluent à l'ensemble de l'organisation. Les dirigeants créent une vision stratégique qu'ils communiquent à l'ensemble de l'organisation (Westly et Mintzberg, 1989).
- Les compétences fondées sur les ressources sont « *les actifs clés humains et non humains, tangibles et intangibles, qui permettent à une entreprise de surpasser ses concurrents durant une période de temps soutenue.* » (Lado et al, 1992, p. 84) Toute stratégie peut être considérée.
- Les compétences transformationnelles englobent les capacités de l'organisation à changer les intrants en extrants de manière telle qu'elles créent de la valeur pour le consommateur.
- Les compétences sortantes sont composées de tous les actifs stratégiques de l'entreprise telle que sa réputation et la qualité de son service (Lado et Wilson, 1994).

Hamel (1994) distingue trois grandes catégories de compétences centrales :

- « Market access competencies » : elles permettent à l'entreprise d'être plus proche de ses clients.
- « Integrity related competencies » : elles permettent à l'entreprise d'être plus flexible et de faire les choses plus vite et mieux que ses concurrents.
- « Functionality related competencies » : elles confèrent au produit un caractère unique et différenciant.

Quélin (1995) distingue trois niveaux d'intégration: un niveau élémentaire, qui comprend les compétences directement liées aux activités opérationnelles de la firme (ex: savoir-faire de production), un niveau intermédiaire où les compétences spécialisées sont agrégées dans des compétences fonctionnelles (ex: marketing), un niveau supérieur, où résident les compétences impliquant une large intégration inter-fonctionnelle et les compétences générales qui influencent la totalité de l'organisation (processus de coordination, de décision). Grant (1996) suit substantiellement le même raisonnement.

**Tableau 11 : Architecture des compétences de l'organisation [Quélin (1995) et Grant (1996)]**

Niveau supérieur	<b>Compétences inter-fonctionnelles</b> Développement des produits Service client Gestion de la qualité	<b>Compétences générales</b> Processus de coordination Processus de décision Structures d'incitations Gestion de la performance
Niveau intermédiaire	<b>Compétences fonctionnelles</b> Recherche et développement Production Marketing et ventes ...	
Niveau élémentaire	<b>Compétences opérationnelles</b> Savoir spécialisés Savoir faire individuels Connaissances individuelles	

Source : Tywoniak (1998, p.172)

Durand (2006) souligne que le terme de compétence englobe les actifs et les ressources, les différentes formes de connaissances et de pratiques maîtrisées par l'entreprise, selon son histoire et son identité. Ces travaux sont résumés dans la taxonomie de la compétence proposée par Durand (2006).

**Tableau 12 : Une taxonomie de la compétence**

Actifs et ressources élémentaires <i>tangible et intangible</i>	Équipements, bâtiments, produits, logiciels, marques, etc.
Compétences cognitives <i>individuelles et collectives, explicites et tacites</i>	Savoir, savoir-faire, tour de main, techniques, technologies, brevets, etc.
Processus organisationnels et routines <i>le déploiement coordonné des ressources selon Sanchez, Heene et Thomas (1996)</i>	Les mécanismes de coordination dans l'organisation combinant les actions individuelles dans les opérations collectives.
Structure organisationnelle <i>peut faciliter ou entraver l'entreprise dans ses efforts d'adaptation</i>	La structure de l'organisation dans sa double dimension interne et externe (liens aux fournisseurs et aux clients).
Identité <i>peut faciliter ou entraver l'entreprise dans ses efforts d'adaptation</i>	Le comportement et la culture de l'entreprise. Les valeurs partagées, les rites et les tabous sont des symptômes de l'identité.

Source : Durand (2006, p. 270)

### 1.3.3. Typologie des capacités dynamiques

Pluchart (2009, p.3) identifie quatre catégories de capacités dynamiques :

- « *La créativité est la capacité à concevoir des produits et des procédés nouveaux ; les idées créatives apparaissent rarement par déduction logique ou par induction spontanée, mais plutôt par associations d'idées anciennes et/ou des traces mnésiques laissées par des expériences vécues par les chercheurs ou héritées de générations antérieures. (Starr et Souder)*
- *La communication organisationnelle est un processus de construction sociale de la réalité organisationnelle qui implique « un dialogue » ou des « délibérations » (Purser & ali), une conversation (Ford) ou une traduction (Latour), et destiné à produire et diffuser un nouveau langage dans l'organisation.*



- *La négociation est un processus dynamique par lequel plusieurs parties (au moins deux) tentent de résoudre « un conflit », actif ou latent, qui les oppose, et de rechercher librement un accord. »*

Arrègle (1996) distingue quatre catégories de capacités dynamiques :

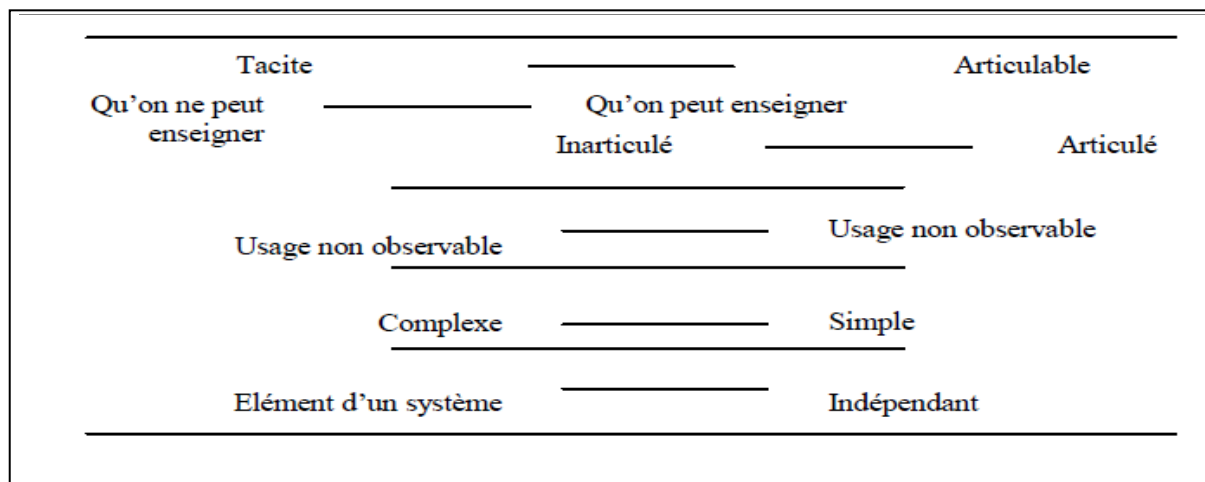
- L'apprentissage permettant de créer des compétences stratégiques (c'est-à-dire distinctives) à partir de l'expérience organisationnelle ou de projet individuel.
- L'innovation qui utilise les compétences stratégiques actuelles pour en créer de nouvelles par combinaison ou en les utilisant de manière créative.
- L'identification des aptitudes (en constante évolution).
- La préservation des compétences stratégiques.

#### 1.3.4. Typologie des connaissances

Il est judicieux de rappeler que c'est à Penrose (1959) que l'on doit l'une des premières tentatives d'intégration de la problématique de la connaissance dans la théorie de la firme. Elle distingue deux types de connaissance : la connaissance objective et la connaissance subjective (expérience). La connaissance objective peut être enseignée et transmise formellement par d'autres personnes ou dans les livres. La connaissance subjective est aussi le fruit d'un apprentissage, mais c'est un apprentissage par l'expérience personnelle.

Winter (1987) est le premier à avoir proposé une cartographie de la connaissance en stratégie. En s'appuyant sur les travaux de Polanyi (1966), il propose de classer les connaissances en différentes dimensions (voir Figure 17).

Figure 17 : Les dimensions taxonomiques de la connaissance



Source : Winter (1987, p.170)

Les travaux qui s'inscrivent dans la KBV distinguent les connaissances individuelles des connaissances collectives. La connaissance peut être individuelle ou collective selon son niveau d'agrégation. En effet, on distingue la part de connaissance détenue par une personne versus la part de connaissance qui est encadrée dans des interactions au sein d'un groupe de personnes. Les connaissances individuelles résident dans les talents et capacités intellectuelles et physiques de l'agent. La connaissance collective se réfère aux vecteurs de distribution et de partage des connaissances au travers de l'organisation. Elle est représentée par l'accumulation de connaissances organisationnelles « stockées » dans des règles, procédures, routines et normes partagées. Ces normes guident les activités de résolution des problèmes et les modèles d'interaction qui agissent entre les agents organisationnels. La connaissance collective peut être plus ou moins égale à la somme des connaissances individuelles de l'organisation, elle émerge des interactions entre elles (Kogut & Zander, 1992 ; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Une des typologies de connaissances la plus célèbre et la plus pertinente est la taxonomie opposant la connaissance tacite à l'explicite, dans la mesure où elle est une des premières à être apparue (James, 1950 ; Polanyi, 1962). Polanyi est considéré comme le père de cette taxonomie, elle a été reprise par Hedlund & Nonaka (1993), puis Nonaka & Takeuchi (1995).

La connaissance tacite est personnelle, intuitive et difficilement articulable et se caractérise par l'idée que « *we know more than we can tell* » (Polanyi, 1966, p. 4). La majorité des connaissances humaines est tacite (Polanyi, 1966). La connaissance tacite est profondément inscrite dans l'action et dans l'engagement individuel pour un contexte spécifique. Ces caractéristiques la rendent particulièrement complexe à transférer ou à communiquer. Cette connaissance tacite peut être détenue collectivement, elle réside dans les schémas de réflexion du top management, les consensus organisationnels sur les expériences passées, les routines de la firme, la culture de l'entreprise et les cultures professionnelles (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Polanyi, 1962, 1966). En outre, la connaissance tacite individuelle peut se trouver dans les schémas mentaux, le savoir-faire, les habitudes et la connaissance abstraite des individus (Lyles & Schwenk, 1992 ; Starbuck, 1992).

La connaissance explicite regroupe les informations, faits et connaissances scientifiques qui peuvent être articulés, codifiés et donc transférés de façon formelle sous forme d'un cahier des charges d'un produit, d'une formule scientifique ou d'un programme informatique (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Polanyi, 1962 ; 1966). On distingue les connaissances explicites individuelles, qui concerne les connaissances et compétences pouvant être facilement enseignées ou écrites, des connaissances explicites collectives, qui concerne plutôt les procédures opérationnelles standards, la documentation, les systèmes d'information, et les règles (Brown & Duguid, 1991 ; Lyles, 1988 ; Starbuck, 1992).

Spender (1992) identifie deux catégories des connaissances qui peuvent être distinguées en fonction des objectifs qui leur sont assignés. Ainsi, il distingue les connaissances augmentant le stock de connaissances de l'entreprise, des connaissances qui impliquent l'utilisation de ce stock. La première catégorie renvoie à des problématiques de création de connaissances ou d'apprentissage organisationnel. La deuxième catégorie s'intéresse plutôt à la reproduction et à l'intégration des connaissances.

En se référant au modèle SECI proposé par Nonaka et Takeuchi (1995), le contenu de connaissances diffère d'un mode de conversion à l'autre. Ainsi, la socialisation génère de la « connaissance assimilée » tels que les modèles mentaux partagés ainsi que les savoir-faire et talents techniques. L'extériorisation génère de la « connaissance conceptuelle » à travers la métaphore et l'analogie. La combinaison crée de la « connaissance systémique », par exemple un prototype ou des technologies avec de nouveaux composants. L'intériorisation génère de la « connaissance opérationnelle » du management de projet, du processus de production, de l'utilisation de nouveaux produits ou de la mise en œuvre d'une politique.

Par souci de concision, Berthon (2001) présente un tableau récapitulatif non exhaustif des principales taxonomies dans les travaux qui s'inscrivent dans le courant RBV. (Voir tableau 13)

Tableau 13 : Les différentes taxonomies des connaissances dans la littérature

Principaux auteurs	Taxonomies
Reix (1995); Kogut & Zander (1995); Fairlough (1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationnelle</li> <li>• Individuelle</li> </ul>
Polanyi (1962) ; Nonaka & Takeuchi (1995) ; Hedlund & Nonaka (1993) ; Brown & Duguid (1991) ; Lyles (1988) ; Lyles & Schwenk (1992) ; Starbuck (1992) ; Teece (1977)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tacite</li> <li>• Explicite</li> </ul>
Reix (1995) ; Kogut & Zander (1992) ; James (1950) ; Vygotsky (1962) ; Anand, Manz & Glick (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratique</li> <li>• Contexte</li> </ul>
Sackman (1991, 1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tacite,</li> <li>• Explicite</li> <li>• Culturelle (représentant les structures cognitives et affectives)</li> </ul>
Spender (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciente</li> <li>• Automatique</li> <li>• Débattue</li> <li>• Collective</li> </ul>
Demsetz (1988) ; Grant (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Générale</li> <li>• Spécifique</li> </ul>
Matusik & Hill (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publique vs Privée,</li> <li>• Architecturale vs Composante</li> </ul>
Buckley & Carter (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Additive</li> <li>• Séquentielle</li> <li>• Complexe</li> </ul>
Zack (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondamentale</li> <li>• Avancée</li> <li>• Innovante</li> </ul>
Zack (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclarative</li> <li>• Causale</li> <li>• Procédurale</li> </ul>

Source: Berthon (2001, p.5)

## 1.4. Les déterminants de l'avantage concurrentiel

Après s'être interrogés sur la définition des concepts clés des perspectives fondées sur les ressources, les auteurs se sont intéressés aux caractéristiques devant être possédées par les ressources et les compétences de l'entreprise afin d'être stratégiques. Quelles sont les caractéristiques susceptibles de faire des composantes internes à une firme des actifs stratégiques, et ainsi générer des avantages concurrentiels durables? La littérature identifie de nombreuses caractéristiques et attributs des ressources et compétences qui procurent un avantage concurrentiel pour les organisations.

### 1.4.1. Les caractéristiques des ressources

Barney (1991) répond à la question précédente en définissant trois caractéristiques fondamentales de ressources : valeur, rareté et imitabilité imparfaite. En reprenant les trois éléments fondamentaux dans la construction d'avantages concurrentiels de son premier travail, Barney, en 1997 reconnaît une quatrième caractéristique : la substituabilité de la ressource. En conséquence, il propose une analyse en prenant en compte l'ensemble des indicateurs, l'analyse VRIO (la valeur, la rareté, l'imitabilité, la substituabilité). Il essaye de répondre à quatre questions fondamentales:

- *« Question de Valeur : est-ce que les ressources et capacités d'une firme lui permettent de répondre aux menaces et aux opportunités environnementales ?*
- *Question de Rareté : est-ce qu'une ressource est uniquement contrôlée par un faible nombre de concurrents ?*
- *Question d'Imitation : est-ce que les firmes ne possédant pas tel type de ressources arrivent à faire face à un désavantage lié à son coût d'obtention ou de développement ?*
- *Question d'Organisation : est-ce qu'une firme dispose de politiques ou procédures organisées pour développer l'exploitation de ses ressources à valeur, rares et coûteuses à imiter ? » (Barney, 2002, p. 160)*

✓ **Valeur :**

La ressource doit avoir de la valeur pour la firme. La valeur d'une ressource permet à l'entreprise d'améliorer son efficacité et son efficacité (Barney, 1991 ; Priem & Butler, 2001 ; Makadok, 2001). Une ressource a de la valeur pour une firme lorsqu'elle permet de tirer parti des opportunités de marché ou lorsqu'elle permet de neutraliser des menaces liées à l'environnement. Ou bien encore parce qu'elle est supérieure à celles des concurrents, et permet donc l'exploitation potentielle d'une rente (Collis et Montgomery, 1995). La valeur d'une ressource peut augmenter lorsqu'elle est liée à une autre ressource complémentaire (Dierickx & Cool, 1989 ; Amit & Schoemaker, 1993).

✓ **Rareté :**

La ressource doit être rare, c'est-à-dire qu'elle doit être possédée ou contrôlée par un nombre limité d'entreprises, idéalement une seule (Barney, 1991). La rareté d'une ressource permet de réduire le nombre de concurrents actuels ou potentiel de la firme (Grant, 2002). Si la ressource n'est pas unique mais que sa transférabilité est incertaine (marchés imparfaits/incomplets) alors sa rareté est renforcée (Grant, 1991).

✓ **Imitabilité**

La ressource doit être difficilement imitable par les concurrents. Dierickx et Cool (1989) identifient cinq mécanismes qui limitent l'imitation des ressources.

- Les déséconomies liées au temps : Lorsque des concurrents veulent rattraper leur retard sur une entreprise qui a des actifs dont le développement a nécessité plusieurs années, ils ne pourront obtenir le même résultat en allouant les mêmes investissements sans attendre le même laps de temps.
- L'avantage à la masse d'actifs : Il traduit un effet « bandwagon ». Selon ce mécanisme, il est plus facile d'augmenter un stock d'actif lorsqu'on possède déjà une quantité importante de cet actif. Il est difficile de construire un stock d'actifs en partant d'un faible niveau.
- Les interconnexions entre actifs : Elle rend l'augmentation d'un stock d'actifs plus facile lorsque les stocks d'autres actifs sont élevés. Il est nécessaire également, afin de développer des actifs stratégiques, de créer un actif lié ou complémentaire.

- L'érosion des actifs : Si les ressources ne sont pas entretenues, elles se déprécient au fil du temps. Ainsi, si une entreprise n'alloue pas de flux pour entretenir ses actifs stratégiques, ces derniers vont se déprécier et feront ainsi décliner la position de l'entreprise vis-à-vis d'autres concurrents (Dierickx & Cool, 1989).
- L'ambiguïté causale : Si les ressources étaient parfaitement homogènes, l'avantage concurrentiel bâti par le déploiement des ressources serait instantanément annulé par la copie de la combinaison des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991). Ceci n'est pas possible à cause de l'ambiguïté causale (Reed et DeFillippi, 1990). Il s'agit de l'ambiguïté qui existe entre une cause et une conséquence. Elle traduit la difficulté, voire l'impossibilité, de comprendre le lien entre les ressources de l'entreprise et son avantage concurrentiel. Dans ce contexte, il devient difficile pour un concurrent d'identifier les ressources stratégiques de valeur et donc les imiter.

Le concept de l'ambiguïté causale a été développé par Reed et DeFilippi (1990) afin d'expliquer la relation entre les barrières à l'imitation et l'avantage concurrentiel durable. L'ambiguïté causale dépend de trois dimensions :

- le caractère tacite, non codifié, qui traduit une absence de codification ou de support, mais aussi le travail de groupe des dirigeants (Barney & Tyler, 1990), voir même la culture d'une société (Barney, 1986) ;
- leur complexité qui dépend du nombre d'éléments impliqués dans le fonctionnement ou la création de l'actif stratégique et de leurs interactions ;
- leur spécificité.

#### ✓ **La substituabilité**

Il ne doit pas exister de ressources de valeur équivalente pour la concurrence (Barney, 1991). Pour que la valeur d'une ressource perdure, elle ne doit pas avoir de substituts aisément accessibles (Collis et Montgomery, 1995). L'entreprise doit donc surveiller son environnement et ses concurrents actuels ou potentiels afin que ses actifs stratégiques ne deviennent pas obsolètes.

Ces caractéristiques fondamentales des ressources permettent d'élaborer une démarche d'analyse et d'identification des ressources stratégiques de l'entreprise selon quatre filtres de sélection : actif de valeur, actif rare, actif difficile à imiter et actif non substituable.

D'une façon similaire, Amit et Schoemaker (1993) ont identifié huit conditions devant être remplies par une ressource pour être considérée comme ressource clé : la complémentarité, la rareté, la difficulté de transfert, le caractère inimitable, la non substituabilité, l'appropriabilité, la durabilité ou longévité, et la congruence avec les facteurs stratégiques de l'industrie. Certaines de ces conditions, déjà évoquées par Barney, se recoupent. Nous se limitons à définir les nouvelles conditions.

✓ **Appropriabilité :**

La firme doit organiser ses processus et sa structure pour s'approprier pleinement le potentiel de ses ressources (Barney, 1995). Grant (1991) puis Collis et Montgomery (1995) insistent sur l'importance des droits de propriété et la nécessité de s'approprier le surplus résultant de l'exploitation d'une ressource, ou au moins une partie du surplus supérieure au coût d'exploitation de la ressource.

✓ **Longévité**

Grant (1991) souligne que les compétences sont potentiellement plus durables que les ressources. Lors de l'obsolescence d'une ressource, cette dernière peut être substituée par une nouvelle ressource, ce qui permet de prolonger la durée de la compétence à laquelle elle participe. La longévité d'une ressource dépend de facteurs tels que la durée du cycle d'innovation technologique, la fréquence de nouveaux entrants dans l'activité, etc.... Certaines ressources peuvent avoir une durée de vie illimitée, et s'enrichir au fur et à mesure de leur utilisation.

Outre les travaux de Barney et d'Amit et Schoemaker, plusieurs auteurs se sont intéressés à l'identification des caractéristiques et attributs des ressources qui permettent l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. (Voir tableau 14)



**Tableau 14 : Caractéristiques et attributs des ressources**

Auteur (année)	Caractéristiques évoquées
Rumelt (1984)	Mécanismes d'isolation
Wernerfelt (1984)	Tacite Barrières sur les ressources
Barney (1986)	Marché des facteurs stratégiques
Dierickx et Cool (1989)	Accumulation Imitation, substitution
Reed et DeFilippi (1990)	Ambiguïté causale Complexité, spécificité, tacite Barrières à l'imitation
Collis (1991)	Position unique Imitation, substitution, appropriation Dissipation, concurrence ex ante
Grant (1991)	Complexité, durabilité Transparence, imitabilité Mobilité, contrôle
Conner (1991)	Déploiement et combinaison des ressources Relations sous jacentes
Williams (1992)	Durabilité
Amit et Schoemaker (1993)	Commercialisation, imitation, substitution, appropriabilité Complémentarité, co-spécialisation Rareté, durabilité
Nanda (1993)	Rareté, asymétrie ex post Faible mobilité Spécificité Marché imparfait
Peteraf (1993)	Hétérogénéité Limites ex post Mobilité imparfaite Limite ex ante
Black et Boal (1994)	Complexité, opacité Transférabilité
Collis et Montgomery (1995)	Rareté Appropriabilité Imitabilité Durabilité Substituabilité

	Supériorité concurrentielle
Robins et Wiersema (1995)	Similarité
Barney (1995)	Valeur Rareté Imitabilité
Godfrey et Hill (1995)	Obsolescence Substituabilité Imitabilité
Dyer (1996)	Spécialisation des actifs
Chen (1996)	Similarité
Maijor et Van Witelooostujin (1996)	Valeur Rareté Substituabilité Appropriation des rentes
Markides et Williamson (1996)	Valeur Rareté Commercialisation imparfaite Imitabilité
Tsang (1997)	Tacité
Powell et Dent Micallef (1997)	Valeur Mécanismes d'isolation : déséconomies de réduction du temps, singularité, complémentarité, ambiguïté causale
Helfat (1997)	Complémentarité des actifs
Mosakowski (1998)	Passage obligé vs passage non obligé
Coff (1999)	Complexité sociale
Vincent-Lorente (1999)	Opacité Spécificité
Brush et Artz (1999)	Asymétrie d'information
Makadok (2001)	Appropriation de ressources vs construction de ressources
Richard (2001)	Diversité
Thmoke et Kuemerle (2002)	Accumulation d'actifs Interdépendance

Source : Métais (2004, p.72-73)

#### 1.4.2. Les caractéristiques des compétences clés

Les compétences clés d'une entreprise sont critiques pour sa survie. Selon Prahalad & Hamel (1990), ces compétences doivent avoir les caractéristiques suivantes :

- Elles fournissent des accès potentiels à une grande variété de marchés.
- Elles contribuent de manière importante à la valeur perçue par les clients du produit final.
- Elles sont difficiles à imiter pour les entreprises concurrentes.

Day & Wensley (1988) et de Day (1994) identifient deux autres caractéristiques permettant de qualifier les compétences de compétences clés :

- Elles permettent à la firme d'apporter aux consommateurs une valeur perçue plus efficiente et efficace.
- Elles permettent à la firme de se distinguer de ses concurrents directs ou potentiels.

Durand (2000) caractérise la compétence par l'intermédiaire de trois dimensions :

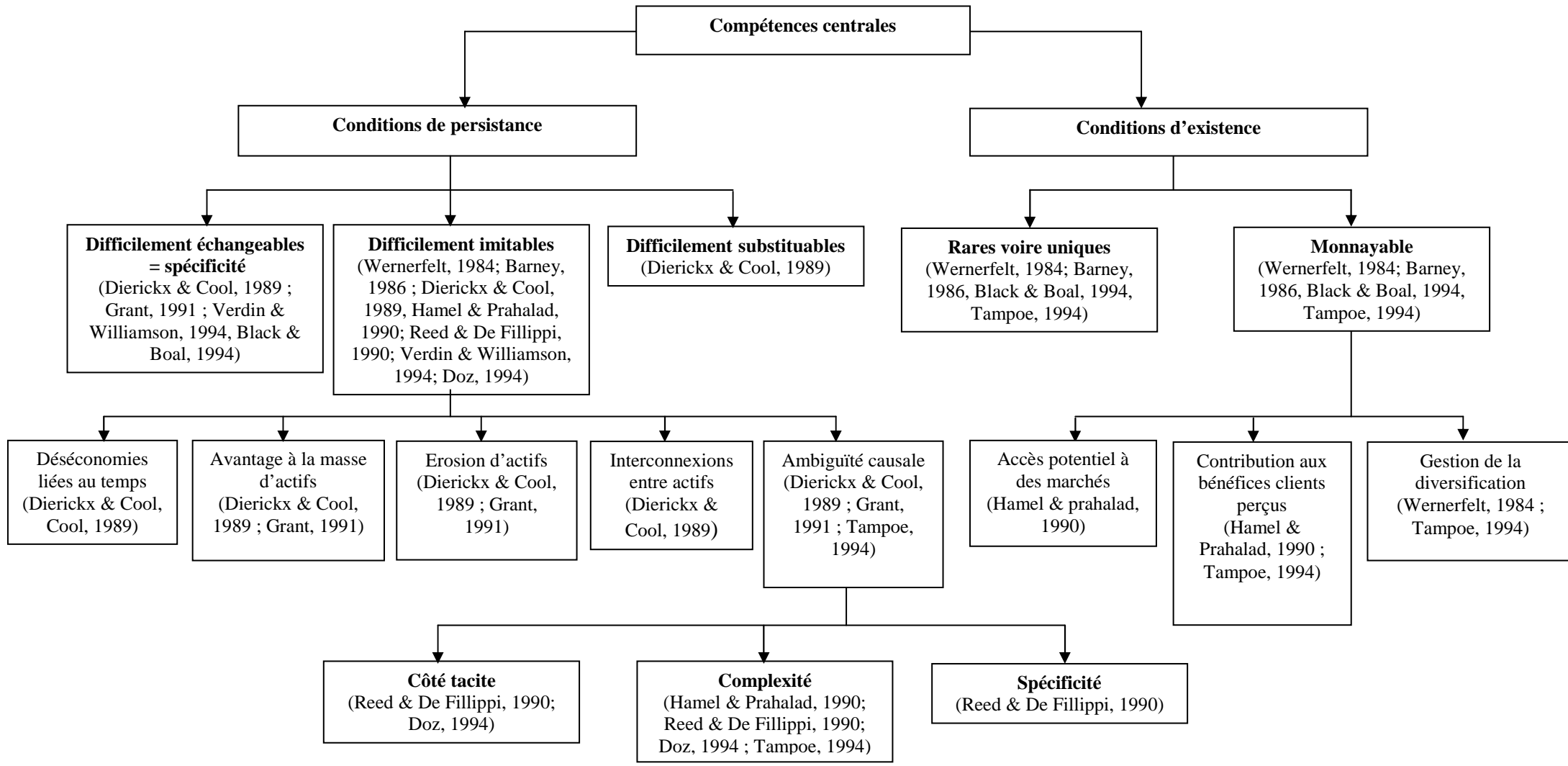
- Les connaissances et l'information (savoir) ;
- Les pratiques et les facteurs résultants de processus d'apprentissage (savoir faire) ;
- Les attitudes (savoir être).

Sanchez (2000), depuis les travaux de Hamel & Prahalad (1990, 1993) et Rumelt (1994), identifie quatre caractéristiques d'une compétence clé :

- *«Corporate span»* : *« Les compétences clés sont les capacités des organisations qui peuvent -jeter un pont entre- i.e., être utilisées dans- produits et activités. »* (p.65)
- *«Temporal dominance»* : *« Les compétences clés d'une organisation changent plus lentement que les produits dont elles rendent l'existence possible.»* (p.65)
- *«Learning by doing»* : *« Les compétences clés naissent de l'apprentissage collectif de la firme à mesure qu'elle coordonne plusieurs savoir-faire de production, qu'elle intègre de multiples courants technologiques, et qu'elle progresse dans l'utilisation de ses ressources et capacités. »* (p.65)
- *«Competitive locus»* : La concurrence sur les produits/services n'est que l'expression superficielle d'une concurrence beaucoup plus profonde qui porte elle-même sur les compétences. La concurrence interfirmes est essentiellement une question d'acquisition de compétences.

Compte tenu de la variété des conditions relevées dans la littérature, Reynaud (2001) propose une « *opérationnalisation* » du concept de « *compétences centrales* » en repérant les caractéristiques garantissant l'existence des compétences (Monnayables ; Rares, voire uniques) et celles assurant leur persistance (Difficilement échangeables ; Difficilement substituables ; Difficilement imitables). Reynaud (2001, p.7) définit « *les compétences comme une combinaison opportune de ressources par rapport à la concurrence* ». Le schéma suivant résume ces conditions.

Figure 18 : Les dimensions des compétences centrales



Source : Reynaud (2001, p.7)

## **2. Vers un cadre conceptuel de l'analyse de la compétitivité des sous-traitants tunisiens en habillement**

La question de recherche qui conduit ce travail se décompose en deux axes de recherche. Le premier s'intéresse à l'identification des ressources et des compétences qui expliquent la compétitivité durable des sous traitants tunisiens en habillement. Quant au deuxième, il pose la problématique de leur origine.

L'objectif des sous sections précédentes était de balayer la littérature existante afin de préparer notre étude empirique. Cette revue de la littérature nous a permis de construire un cadre d'analyse théorique des principales sources de l'avantage concurrentiel durable et de leur origine. Ce cadre constituera une grille de lecture avec laquelle nous pourrions aborder notre étude empirique.

### **2.1. Les sources potentiels de l'avantage concurrentiel**

Au regard de la perspective basée sur les ressources présentée dans ce chapitre, la compétitivité de l'entreprise est à rechercher dans la maîtrise et la gestion de certaines ressources et compétences et pas uniquement dans son positionnement sur son marché.

Nous soulignons que les sources proposées ne sont pas nécessairement des sources réelles de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement. Elles seront validées, complétées ou remises en cause par la confrontation avec les données du terrain.

#### *2.1.1. Les ressources potentielles*

Nous retiendrons la définition de Amit et Schoemaker (1993, p.35) pour qui « *les ressources de la firme sont définies comme des stocks de facteurs disponibles possédés ou contrôlés par une firme. Ces ressources consistent en des savoirs qui peuvent être commercialisés (comme des brevets ou des licences), des actifs financiers ou physiques comme des propriétés, des usines ou des équipements), le capital humain, etc.* »

Nous rappelons qu'afin de mieux clarifier le concept des ressources et compte tenu de l'existence de plusieurs définitions de ressources, plusieurs auteurs ont proposé des typologies des ressources. Du fait de l'existence de cette multiplicité de typologies présentées plus haut, notre choix s'est orienté vers une typologie générale des ressources élaborée par Métais (2004). Ce dernier a intégré l'ensemble des critères de classification présentés dans la littérature (Prévot et al, 2010).

**Tableau 15 : Classification générale des ressources**

Ressources tangibles	Ressources intangibles	
	Organisationnelles	Marginales ou frontières
Installations, machines	Savoir organisationnel	Clients : réputation et image
Homme	Technologique	Fournisseurs
Capital financier et comptable	Managérial	Réseaux
Brevets, licences, contrats.	Systèmes d'information process.	

Source : Métais (2004, p. 37)

Cette grille nous servira d'une part, pour analyser nos observations empiriques et identifier les ressources potentielles, et d'autre part, pour en rendre compte.

### 2.1.2. Les compétences potentielles

Selon la CBV, l'avantage concurrentiel se construit sur la base de certaines ressources, mais, principalement, en fonction de la manière dont celles-ci sont articulées entre elles.

Nous précisons que nous entendons par compétences les activités et les processus au travers desquels les ressources sont déployées de manière à obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable.

Pour l'identification des compétences potentielles des sous traitants tunisiens en habillement, nous nous sommes appuyés sur la typologie de Hamel (1994). Ce dernier distingue trois principaux types de compétences clés :

- « Market access competencies » : elles permettent à l'entreprise d'être plus proche de ses clients.
- « Integrity related competencies » : elles permettent à l'entreprise d'être plus flexible et de faire les choses plus vite et mieux que ses concurrents.
- « Functionality related competencies » : elles confèrent au produit un caractère unique et différenciant.

Cette typologie semble être la mieux adaptée pour trois raisons. D'une part, elle présente une classification synthétique, regroupant quasiment l'ensemble des compétences présentes dans les organisations (Srivastava, 2005). D'autre part, elle permet le traitement des deux niveaux d'analyse (organisationnelle et marginale). Enfin, la pré-analyse de nos sources de données empiriques a conforté ce choix, cette typologie permet de mieux cerner les compétences relevées sur le terrain.

## **2.2. Les conditions de soutenabilité de l'avantage concurrentiel**

Dans notre modèle conceptuel, les sources potentielles de l'avantage concurrentiel permettent à l'entreprise d'effectuer certaines activités créatrices de valeur. Néanmoins, la seule existence de ces ressources et compétences ne garantit pas un avantage concurrentiel. Comme nous l'avons souligné plus haut, ces dernières peuvent aboutir à un avantage concurrentiel soutenable s'ils remplissent certaines conditions.

Les auteurs définissent de nombreuses propriétés qui influencent le potentiel de construction d'un avantage concurrentiel soutenable. Nous avons retenu les trois propriétés essentielles, présentées dans le modèle le plus abandonné cité dans la littérature : la valeur, la rareté, l'imitabilité.

Reynaud (2001) souligne l'existence des liens entre certaines caractéristiques. D'une part, la rareté de la ressource est fortement dépendante de sa difficulté d'imitation. En effet, si les concurrents peuvent facilement reproduire cette compétence, la rareté n'est qu'éphémère. D'autre part, c'est cette rareté qui permet à une ressource ou une compétence d'être monnayable. Donc, une source difficilement imitable est certes rare mais aussi monnayable.

Compte tenu de l'existence des liens entre ces trois caractéristiques et la difficulté de cette phase de vérification (Reynaud, 2001), nous nous limitons à vérifier si les sources potentielles identifiées sont non imitables.

Au regard de la littérature basée sur les ressources, la condition de non imitabilité peut être remplie de plusieurs manières. Nous avons détaillé ces mécanismes dans la première section. Nous proposons de rappeler ceux retenus pour ce travail doctoral.



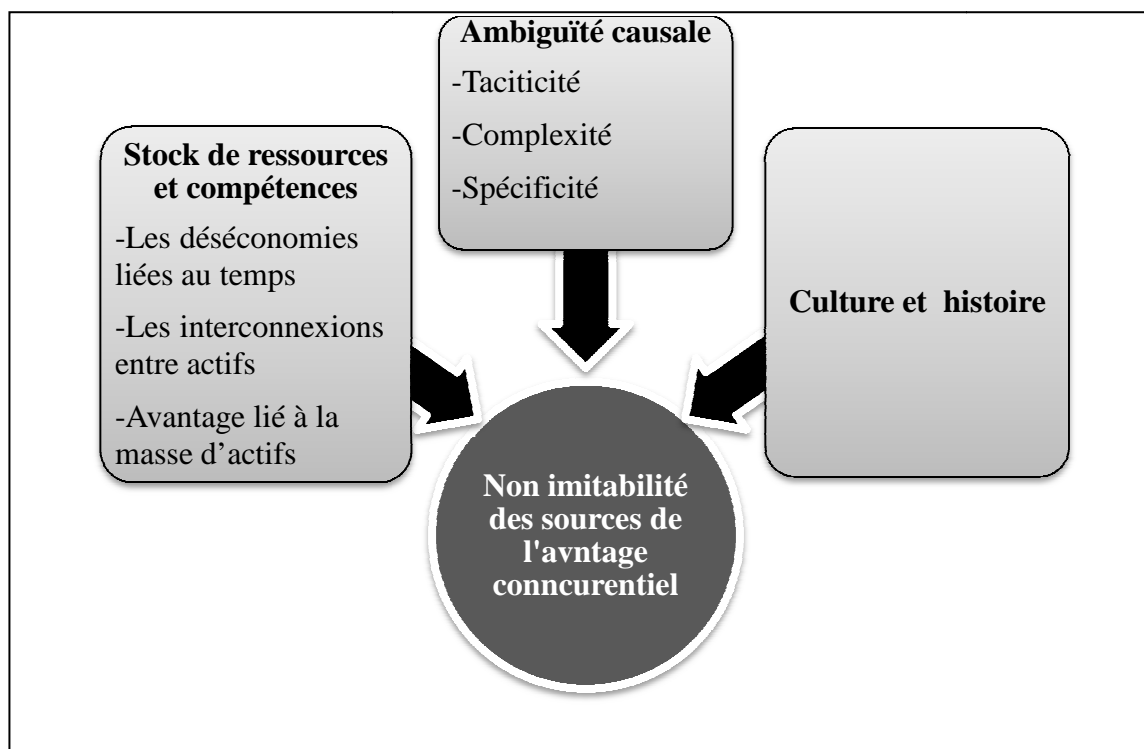
La non imitabilité des sources de l'avantage concurrentiel peut résulter de l'ambiguïté causale, c'est la difficulté de différencier les raisons et les effets qui sous-tendent l'avantage concurrentiel de l'organisation. Trois facteurs principaux contribuent à l'ambiguïté causale : la taciticité, la complexité et la spécificité.

Elle peut découler également de la détention d'un stock de ressources et de compétences. Son imitabilité dépend des caractéristiques du processus d'accumulation des ressources. Nous identifions dans la littérature trois caractéristiques majeures : les déséconomies liées au temps, les interconnexions entre actifs et l'avantage lié à la masse d'actifs.

En se référant à l'approche culturaliste, les ressources et compétences, en particulier celles qui lui procurent un avantage concurrentiel, peuvent avoir des racines culturelles et historiques. L'ambiguïté et la taciticité, inhérentes à certaines combinaisons de ressources faisant intervenir des éléments culturels et sociaux de la firme, rendent l'imitation de ces mêmes combinaisons extrêmement difficile.

La non imitabilité pourrait être remplie de trois manières comme nous l'avons vu précédemment et comme le présente le schéma suivant : la détention d'un stock de ressources et de compétences, l'ambiguïté causale et finalement la culture et l'histoire.

Figure 19 : Les mécanismes du non imitabilité des sources de l'avantage concurrentiel



### **2.3. Les conditions de durabilité de l'avantage concurrentiel**

La « Ressource Based View » et la « Competence Based View » considèrent implicitement que la détention d'un stock de ressources et de compétences permet d'obtenir un avantage concurrentiel. Tandis que si ces ressources sont en plus simultanément monnayables, rares, inimitables et non substituables, elles peuvent être à l'origine d'un avantage concurrentiel soutenable à long terme. Néanmoins, certains chercheurs ont soulevé les limites de la RBV et de la CBV en mettant en exergue la nécessité pour les entreprises de renouveler rapidement leurs ressources et leurs compétences pour faire face aux évolutions de leur environnement. Nous rappelons que David Teece appelle l'aptitude d'une organisation à renouveler ses ressources et ses compétences actuelles et à créer des nouvelles ressources et compétences des capacités dynamiques.

Il paraît alors face à un contexte turbulent qu'il est indispensable de mettre l'accent sur la capacité à changer et à évoluer, c'est-à-dire sur l'obtention des capacités dynamiques. C'est pourquoi il nous paraît intéressant de se référer à l'approche par les capacités dynamiques pour étudier la durabilité de l'avantage concurrentiel.

Nous rappelons que la définition d'Eisenhardt et Martin (2000) met en exergue que la finalité des capacités dynamiques est la mise en œuvre de changement induisant la modification des sources de l'avantage concurrentiel. Pour l'identification des capacités dynamiques, il s'agit de trouver les changements qui induisent une reconfiguration des ressources et des compétences. La similarité entre certains processus de changement permet de mettre en évidence la détention d'une capacité dynamique.

### **2.4. La création des ressources et des compétences**

Le deuxième axe de recherche pose la problématique de l'origine des ressources et des compétences des sous traitants tunisiens en habillement (d'où proviennent-elles ?). Alors que la RVB, le CBV et la perspective des capacités dynamiques mettent principalement l'accent sur la nature des ressources et des compétences et les différentes combinaisons censées procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel soutenable et durable ; la KBV et l'approche relationnelle s'intéressent plus à leur origine. Ainsi, nous reprendrons ces deux dernières approches théoriques comme cadre d'analyse pour répondre à cette question.

Selon les adeptes de la CBV, la firme est conçue comme une institution dans laquelle les compétences sont construites, entretenues et maintenues à travers un processus cumulatif qui repose sur la gestion des connaissances. Cette dernière assure la compétitivité de la firme en favorisant le développement de compétences qui pourront s'incarner dans des nouvelles combinaisons de ressources (Isckia, 2008). L'approche KBV que nous avons présentée plus haut permet de faire le lien avec la CBV et de mieux comprendre comment les connaissances sont créées, maintenues, répliquées et modifiées à travers les processus d'apprentissage.

Nous rappelons que nous étudions la compétitivité des sous traitants tunisiens en habillement qui sont en interaction quotidienne avec leurs clients. L'adéquation de cette approche théorique à notre objet d'étude est alors limitée par l'une de ces hypothèses fondatrices postulant l'origine des sources de l'avantage concurrentiel comme interne à l'entreprise et négligeant, dès lors, les origines « hors-frontières de l'organisation ».

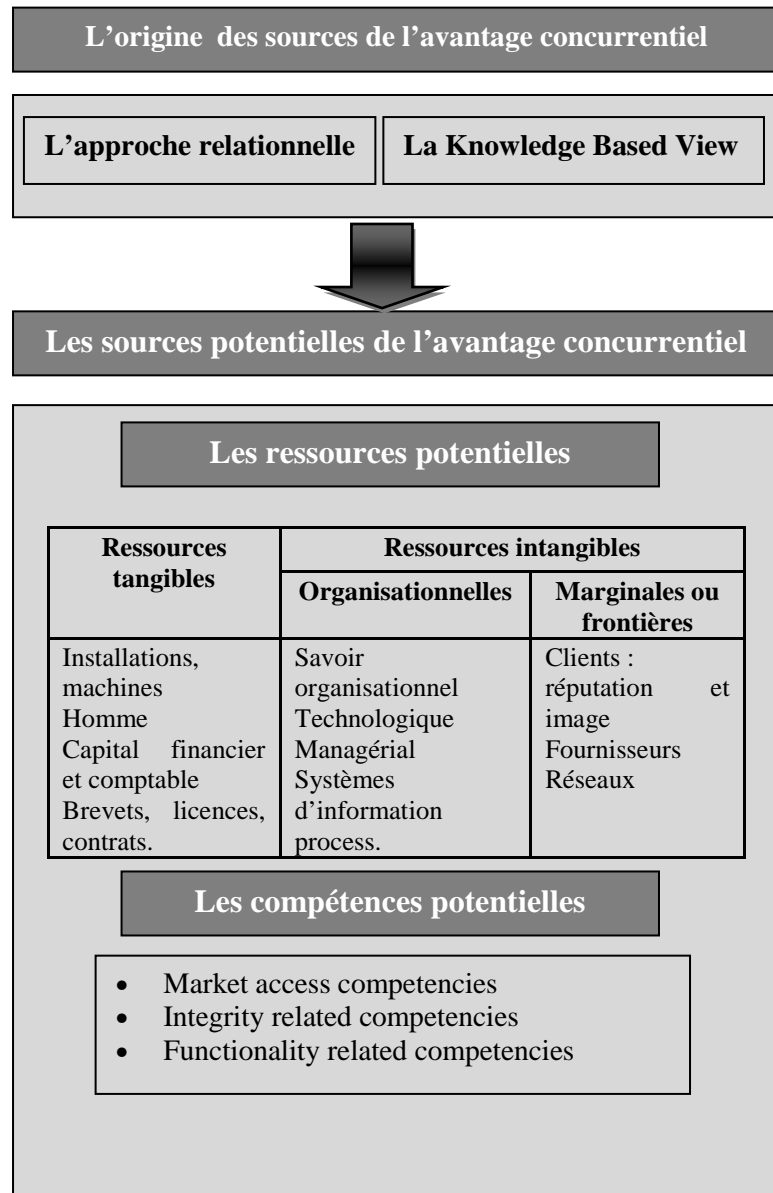
Dans une perspective d'amélioration de notre modèle explicatif de l'origine des ressources et des compétences identifiées, nous prenons en considération le point de vue de Dyer et Singh (1998) pour qui les sources de l'avantage concurrentiel d'une organisation peuvent se prolonger au-delà des frontières traditionnelles de l'organisation grâce à une coordination externe. L'approche relationnelle (Dyer & Singh, 1998), en établissant le potentiel que représente l'intégration à un réseau dans la construction d'un avantage concurrentiel, enrichit alors les apports de la théorie des connaissances.

Dans notre étude, nous nous refusons à trancher a priori cette question et nous nous attacherons à observer si les origines des sources de l'avantage concurrentiel sont internes, « hors frontières de l'organisation », ou si les deux sont complémentaires.

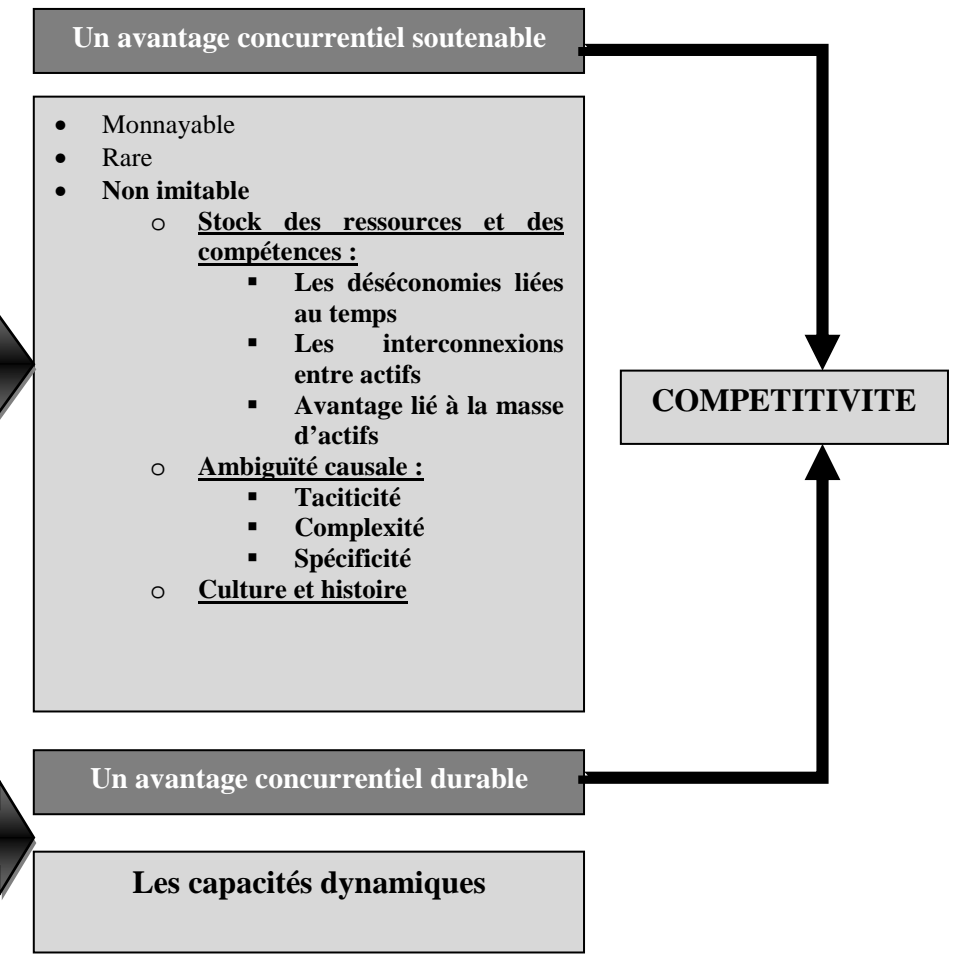
Le travail que nous avons mené dans cette section nous donne une grille d'analyse théorique qui comporte quatre axes principaux :

- l'identification des sources de l'avantage concurrentiel : les ressources et les compétences;
- les conditions de soutenabilité de l'avantage concurrentiel;
- la durabilité de l'avantage concurrentiel ;
- l'origine de ces sources.

Notre cadre conceptuel est présenté dans le schéma suivant.



**Figure 20: Cadre conceptuel de l'analyse de la compétitivité des sous-traitants tunisiens en habillement**



**CHAPITRE3 :**  
**POSITIONNEMENT**  
**EPISTEMOLOGIQUE ET METHODE DE**  
**RECHERCHE ADOPTEE**

Selon Baumard et Ibert (2003, p. 82) : « *L'un des choix essentiels que le chercheur doit opérer est celui d'une approche et de données adéquates avec sa question de recherche. Il s'agit bien entendu d'une finalité à double entrée. D'une part, il y a la finalité poursuivie : explorer, construire, tester, améliorer ce qui est connu, découvrir ce qui ne l'est pas. D'autre part, il y a l'existant : ce qui est disponible et accessible, ce qui est faisable – et qui a déjà été fait – et ce qui ne l'est pas. Cette seconde entrée possède deux volets : celui de la donnée et celui de l'approche, qui peut être qualitative et quantitative. C'est donc une triple adéquation que le chercheur poursuit entre finalité, approche et données.* »

Dans la première section de ce chapitre, nous présenterons notre démarche empirique en détail : d'une part notre positionnement épistémologique, d'autre part, notre méthodologie de recherche employée, ainsi que les raisons du choix de cette méthodologie. Dans la deuxième section, nous présenterons les méthodes employées pour la collecte des données qualitatives, utilisées dans cette recherche. La troisième section sera dédiée aux méthodes choisies pour l'analyse et le traitement des données empiriques. Enfin, la quatrième section présente les conditions de validité et de fiabilité de ce travail doctoral

## **1. Présentation de la démarche de recherche**

Dans cette section, nous précisons d'abord notre positionnement épistémologique, avant de présenter la méthodologie de notre recherche qui se base sur une démarche exploratoire abductive.

### **1.1. Positionnement épistémologique : le choix d'une approche interprétativiste**

Comme le rappelle Wacheux (1996), l'épistémologie est « *les sciences des sciences* », ou « *la philosophie de la pratique scientifique*. Elle « *s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance.* » (Girod-Séville et Perret, 2003, p.13)

« *Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer. L'explicitation des présupposés du chercheur permet de contrôler sa démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable.* » (Girod-Séville et Perret, 2003, p.13)

L'épistémologie oriente le chercheur dans ses actes de production de connaissance et mérite à ce titre que cette section soit accordée à l'explication de notre positionnement épistémologique adopté dans le cadre de ce travail doctoral. Nous présentons d'abord les principales caractéristiques des trois principaux paradigmes épistémologiques, puis, nous justifions le choix de la posture épistémologique retenue.

*«Les réflexions et débat épistémologiques en Sciences de Gestion sont marqués par une forte opposition, voire une dichotomie entre les pôles tels que positivisme/constructivisme...»* (Savall & Zardet, 2004, p52) Ainsi, dans les recherches en sciences de gestion, deux paradigmes s'affrontent : le positivisme et la phénoménologie (Le Moigne, 1989; Wacheux, 1996 ; David, 2000 ; Savall & Zardet, 2004). Il s'avère alors nécessaire de clarifier les postulats de ces deux positionnements pour mettre en vue l'ancrage épistémologique de notre recherche.

Le positivisme, qui était auparavant le seul paradigme admis à produire une connaissance scientifique (Royer et Zarlowski, 2003), met l'accent sur la vérification d'une réalité préétablie en recherchant des liens de causalités entre des faits. Wacheux (1996, p.39) reprend la définition de De Bruyne et al. (1974) : *« Pour les positivistes, la connaissance se base sur l'observation et l'expérience des faits sociaux, considérés comme des choses. Sous ce postulat, le travail de recherche se déroule selon un schéma linéaire et invariant : {théorie → hypothèse → hypothèse → observation → généralisation → théorie}. »*

A l'opposé, la phénoménologie considère la réalité comme le produit d'une construction sociale. L'objectif des travaux de recherche phénoménologique est de construire une réalité ou une connaissance qui se comprend comme étant la représentation de l'expérience cognitive des individus. Selon Wacheux (1996, p. 265), la phénoménologie est : *« une stratégie pour accéder au réel. C'est une introspection faite par des acteurs sur des événements antérieurs vécus, pour permettre la conscience, la connaissance, puis la transmission des expériences rationalisées. »*

Au sein du paradigme phénoménologique, la littérature distingue l'interprétativisme du constructivisme. Le tableau suivant synthétise les trois épistémologies les plus fréquemment utilisées dans les travaux de recherche en gestion.

Tableau 16 : Les positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

		Les paradigmes		
		Le positivisme	La phénoménologie	
		Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
<b>Les questions épistémologiques</b>	<b>Quel est le statut des connaissances ?</b>	Hypothèse ontologique L'objet de connaissance a une essence propre	Hypothèse phénoménologique  L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
	<b>La nature de la « réalité »</b>	Indépendance sujet /objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance sujet/ objet  Hypothèse intentionnaliste  Le monde est fait de possibilités	
	<b>Comment la connaissance est-elle engendrée ?</b>	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... »	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... »	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... »
	<b>Le chemin de la connaissance scientifique</b>	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
	<b>Quelle est la valeur de la connaissance? Les critères de validité</b>	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source: Girod-Séville et Perret (2003, pp. 14-15)

Notre recherche s'inscrit essentiellement dans le paradigme épistémologique interprétatif. Nous ne cherchons pas à construire une réalité, mais plutôt à décrire et à interpréter une réalité selon la vision des acteurs. Notre rôle consiste principalement à interpréter les propos recueillis lors des entretiens et des observations à l'aide de nos filtres théoriques. Cet objectif nous renvoie effectivement à une posture interprétativiste, comme le souligne Allard-Poesi et Maréchal (2003, p. 40) « *Pour un chercheur interprétatif, il s'agit de comprendre un phénomène de l'intérieur pour tenter d'appréhender les significations que les gens attachent à la réalité, leurs motivations et intentions.* »



Pour l'interprétation des données empiriques, nous avons également porté une attention particulière au contexte lié à notre objet de recherche. Notre étude empirique nous a amenés à s'intéresser aux différents éléments contextuels : d'une part une étude du contexte économique et concurrentiel restituée dans le premier chapitre de cette thèse, et d'autre part les éléments socioculturels. L'adoption d'une démarche de recherche contextualisée nous inscrit également dans une posture interprétativiste, comme le souligne Girod-Séville et Perret (2003, p. 24) : *«Comprendre, c'est-à-dire donner des interprétations aux comportements, implique nécessairement de retrouver les significations locales que les acteurs en donnent, c'est-à-dire des significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps).»*

## **1.2. Une démarche exploratoire abductive**

Dans la sous section précédente, nous avons abordé la question relative au positionnement épistémologique. L'objet de cette section est de répondre à la question « Comment je cherche ? ». Nous présentons la méthode de recherche adoptée.

Charreire et Durieux (2003) rappellent qu'il existe deux grands processus de construction des connaissances : l'exploration et le test. Explorer en management consiste soit à découvrir des phénomènes et des concepts nouveaux, encore inexplorés, soit à en approfondir d'autre encore peu connus. Charreire et Durieux (2003) définissent l'exploration comme la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs, *« c'est-à-dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné »*. (Charreire et Durieux, 2003, p.59) Tandis que, *« tester est l'ensemble des opérations par lesquelles le chercheur met à l'épreuve de la réalité un ou deux objets théoriques ou méthodologiques. L'objectif est de produire une explication par l'évaluation de la pertinence d'une hypothèse, d'un modèle ou d'une théorie dans un but d'explication »* (Charreire et Durieux, 2003, p.58). A travers le test, le chercheur vise alors à évaluer des vérités ou des paradigmes théoriques ou méthodologiques.

L'objectif de ce travail doctoral n'était pas de tester des hypothèses issues de la littérature mais plutôt d'aboutir à des propositions et à des hypothèses issues de la réalité du phénomène observé. Nous avons adopté alors une démarche exploratoire.

Charreire et Durieux (2003) distinguent trois voix d'exploration : théorique, empirique et hybride. La première consiste à rapprocher deux champs théoriques (au minimum) jusqu'à lors non ou peu mobilisés ensemble. L'exploration empirique relève d'une logique purement inductive. Le chercheur fait une table rase des connaissances antérieures sur le sujet pour observer un phénomène nouveau ou peu exploré. Enfin, l'observation hybride «*consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie*» (Charreire et Durieux, 2003, p.70).

Si nous avons restitué ce travail de recherche d'une façon linéaire, notre démarche de recherche se fonde essentiellement sur des allers-retours entre la théorie et le terrain. Nous pouvons alors qualifier notre recherche d'abductive. Le concept d'abduction est défini par Koenig (1993, p.7) comme «*l'opération qui n'appartient pas à la logique permettant d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. Alors que l'induction vise à dégager de l'observation des régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter.*»

Selon Charreire et Durieux (2003), le chercheur explore généralement un contexte complexe. Lorsqu'il procède par abduction, il emprunte plusieurs observations de différentes natures et au premier abord ambiguës. Il essaye ensuite de structurer son système d'observations pour produire du sens. Son objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées.

### **1.3. Une recherche fondée sur des études de cas**

Dans cette sous section, nous présentons les propositions méthodologiques et les débats portant sur la mise en œuvre d'une méthode de recherche propice à l'approche par les ressources. Ensuite, nous justifions le choix de l'étude de cas pour traiter notre problématique de recherche.

1.3.1. *Les propositions méthodologiques et les débats portant sur la mise en œuvre d'une méthode de recherche propice à l'approche par les ressources.*

Plusieurs auteurs (Hoops, Madsen et Walker, 2003 ; Rouby et Thomas, 2004 ; Warnier, 2008) ont souligné la variété des méthodes empiriques mobilisées pour traiter les ressources et les compétences. Dans cette sous section, nous présentons les principaux travaux de recherche qui ont traité les méthodes de recherche propices à l'approche par les ressources : Godfrey et Hill (1995), Rouse et Dallenbach (1999) et Levitas & Chi (2002). (Maltase, 2004 ; Warnier, 2008)

Godfrey et Hill (1995) se préoccupent du problème de l'inobservable dans la recherche en stratégie et particulièrement dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, de la théorie de l'agence et de l'approche par les ressources. En ce qui concerne cette dernière, ces auteurs mettent en exergue la pertinence des approches qualitatives. « *L'étude de cas multiples, les études historiques et les enquêtes ethnographiques représentent les meilleurs moyens pour observer les effets idiosyncrasiques et inobservables sur la stratégie et la performance* » (Godfrey & Hill, 1995, p. 531). Ils proposent une méthodologie empirique en trois volets :

- Retenir un échantillon de firmes liées à un même environnement (par exemple, des firmes au sein d'une même industrie) ;
- Etablir les différences entre organisation en terme de dotations en ressources ;
- Lier ces différences au niveau de performance à la persistance de l'avantage concurrentiel.

Rouse et Dallenbach (1999) proposent également une méthodologie permettant de « *stimuler et guider les futures études liées à l'approche par les ressources* » (Rouse & Dallenbach, 1999, p.489). Cette méthodologie prend en compte les ressources, les compétences et leur relation avec l'avantage concurrentiel des firmes. Ces auteurs envisagent une procédure en quatre étapes :

- Retenir une seule industrie afin de faciliter les comparaisons entre les firmes ;
- Rassembler les firmes en groupes stratégiques ou par type d'entreprise au sein de l'industrie sélectionnée ;
- Collecter et comparer les indices de performances des firmes d'un ou de plusieurs groupes identifiés ;

- Retenir une ou plusieurs entreprises ayant une performance élevée et une ou plusieurs entreprises ayant une performance faible pour faire l'objet d'une étude plus approfondie.

Ces deux approches méthodologiques ont été critiquées (Williamson, 1999 ; Levitas & Chi, 2002). Levitas & Chi (2002) soulignent que se limiter à l'étude des entreprises les plus performantes et les entreprises les moins performantes exclue certaines entreprises ayant des niveaux de performances intermédiaires. Ils proposent une démarche alternative en quatre étapes :

- Définir le champ empirique en sélectionnant une industrie et des organisations ;
- Se familiariser avec l'industrie sélectionnée et définir le protocole de recherche ;
- Collecter les données auprès des dirigeants afin d'identifier les compétences des organisations ;
- Collecter les données auprès des dirigeants et de « middle managers » quant au positionnement des firmes sur les différentes compétences identifiées.

### *1.3.2. Le choix d'une méthodologie qualitative fondée sur les études de cas*

De nombreux auteurs, cités précédemment, ainsi que d'autres, tendent à préconiser les méthodes qualitatives pour étudier le processus d'identification, de mesure ou de développement des ressources et des compétences (Reed & DeFillipi, 1990 ; Godfrey & Hill, 1995 ; Rouse & Dallenbach, 1999 ; Wilcox, King et Zeithaml, 2003 ; Métais, 2004). De plus, les méthodes qualitatives sont les plus pertinentes pour répondre à un objectif de recherche nouveau ou peu étudié, car ces méthodes favorisent l'exploration de nouvelles idées ou de nouvelles théories (Charreire & Durieux, 2003). Compte tenu de la nouveauté de notre problématique de recherche et des finalités que nous poursuivons, nous retenons donc une démarche qualitative pour traiter notre problématique.

Métais (1997, p145) souligne « *qu'étant donné les enjeux attachés actuellement à la notion de ressources ainsi qu'à la nature même de cette approche, il apparaît nécessaire de s'orienter vers une analyse de type qualitatif, fondée sur des études de cas* ». L'étude de cas semble être la méthode la plus pertinente pour les travaux reposant sur l'approche par les ressources (Métais, 1997 ; Maltese, 2004 ; Warnier, 2008). Il s'agit d' « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples* » (Yin, 1990, p.25).

La deuxième raison qui a conduit notre choix pour cette approche réside dans la nouveauté de notre sujet de recherche. Yin (1990, p.13) souligne que le choix de l'étude de cas est une méthodologie de recherche adéquate « *quand le chercheur n'a que peu de contrôle sur les événements, et lorsque le centre d'intérêt porte sur un phénomène contemporain au sein d'un contexte social réel* ». Rappelons que notre question de recherche s'intéresse à l'étude de la compétitivité des sous traitants tunisiens en habillement. Nous sommes donc bien ici en présence d'un nouveau phénomène et d'un nouveau terrain, et qui sont restés jusqu'ici inaccessibles à la communauté scientifique.

« *Une fois la méthodologie des cas retenue au sein de cette industrie, il reste à définir des choix essentiels tels que le nombre de cas à étudier (cas uniques ou cas multiples), la sélection des cas (sur quels critères, avec quelles catégorisations) et la collecte des données (avec quel outil d'observation)* » (Baumard, 1994, p.77).

Ayerbe et Missonier (2006) ont proposé une synthèse des différentes typologies existantes dans la littérature. Ils ont opéré une différenciation à deux niveaux : en fonction de l'objectif de la recherche d'une part (Yin, 2003b), et des propriétés du cas à étudier d'autre part (Stake, 1998 ; Yin, 2003a ; David, 2004 ; Koenig, 2005). Le tableau 17 propose donc une synthèse à partir de ces deux niveaux. Pour chaque type de cas, les objectifs sont énoncés et les apports pour la recherche sont détaillés.

Tableau 17 : Synthèse des typologies des études de cas en fonction de l'objet d'étude et des propriétés du cas

	Auteurs	Type de cas	Objectifs	Apports pour la recherche
<b>L'OBJET DE L'ETUDE</b>	Yin (2003a)	<b>Descriptif</b>	Selon Yin, il s'agit de « <i>décrire une intervention et le contexte réel dans lequel elle s'est produite.</i> » (Yin, 2003a, p. 15)	Description complète et en profondeur d'un phénomène dans son contexte.
		<b>Explicatif</b>	Etude de relation de causes à effets. Etude de causalité : mettre en relation des variables indépendantes afin de déterminer celle qui sont les plus fortement corrélées à des variables dépendantes.	Expliquer comment les choses arrivent.
<b>DES PROPRIETES DU CAS ETUDIE (statut du cas)</b>	Stake (1998) Et David (2004)	<b>Instrumental</b>	Le cas est lu à travers une théorie retenue <i>a priori</i> et l'analyse empirique se fait à partir de cette théorie. L'étude se concentre sur une question théorique. Le cas, en lui-même, représente un second intérêt, il joue « <i>un rôle de support et facilite notre compréhension d'autre chose</i> » (Stake, 1998, p. 137).	Le cas est examiné en profondeur, son contexte est contrôlé et l'ensemble des activités ordinaires sont détaillées, dans la mesure où il aide le chercheur à poursuivre un autre intérêt, plus théorique.
		<b>Collectif</b>	Plusieurs cas sont étudiés en vue d'étudier un phénomène ou une population. Il s'agit d'une approche instrumentale étendue à plusieurs cas. La collection de différents cas peut permettre de mettre en évidence des caractéristiques communes.	Contribue à améliorer la compréhension d'un phénomène étudié, et éventuellement, une meilleure « théorisation », permise à partir d'une plus grande « collection » de cas (Stake, 1998, p. 138).
		<b>Intrinsèque</b>	Le cas est décrit en profondeur et dans toutes ses dimensions « <i>pour lui-même</i> » (David, 2003, p. 2). Recherche d'une meilleure compréhension du cas particulier étudié. Le cas n'est pas choisi parce qu'il est représentatif d'autres cas ou parce qu'il est illustratif d'un	L'objectif n'est pas de construire une théorie. L'étude de cas intrinsèque suppose que de nombreuses théories, non retenues <i>a priori</i> , soient mobilisées

			problème particulier, « <i>mais parce que dans toutes ses particularités et son ordinarité, ce cas lui-même est d'intérêt</i> » (Stake, 1998, p. 136)11.	non pas « <i>pour elles-mêmes</i> » mais pour analyser et comprendre en profondeur, le cas étudié. (David, 2004, p. 3).
Yin (2003a) (Cas de types 1 et 2)	<b>Extrême ou unique</b> ( <i>Extrême cas or unique case</i> )	Le cas unique a pour objectif d'étudier un cas rare, unique, encore jamais documenté et analysé (par exemple, l'étude de syndromes sur des patients qui apparaissent trop rarement pour que la connaissance scientifique ait déjà pu établir des relations avec la maladie à l'origine de ces syndromes).	Permet de rendre compte, d'analyser et de comprendre une situation spécifique, jamais étudiée et ainsi, d'enrichir la connaissance scientifique.	
	<b>Critique</b> ( <i>Critical case</i> )	Le cas critique détermine quand les propositions théoriques sont correctes, ou fournit de plus amples explications des conditions de réalisation des théories.	Représente une contribution significative à l'acquisition de nouvelles connaissances et à la construction de théories.  Test critique de théories déjà établies.	
	<b>Longitudinal</b> ( <i>Longitudinal case</i> )	Etude d'un même cas, menée en des temps différents. Les intervalles désirés de temps reflètent les étapes présumées auxquelles les changements devraient s'opérer.	A partir d'une théorie déjà établie, permet d'étudier, comment les conditions requises par la théorie à un temps déterminé, évoluent au cours du temps.	
Yin (2003a) et David (2004)	<b>Représentatif ou typique</b> Yin (2003a)	Le cas s'apparente à une situation « type », représentative d'autres situations (par exemple, l'étude d'une organisation représentative des autres organisations appartenant au même secteur).	Les enseignements des cas sont considérés comme utiles à la compréhension d'une personne ou d'une situation moyenne (Yin, 2003b)	
	<b>Typique</b> David (2004)	Le cas est « <i>particulièrement représentatif du cas général</i> », (David, 2004, p. 11), dans un		

			contexte, une situation donnée.	
		<b>Révéléateur</b> ( <i>Revelatory case</i> ) Yin (2003a)	Le chercheur a l'opportunité d'observer et d'analyser un phénomène jusqu'à présent inaccessible à des investigations scientifiques (par exemple, le chercheur a accès à des informations hautement confidentielles). Le cas « révéléateur » est à distinguer du cas « rare » ou « unique ».	Le cas permet de découvrir de nouveaux éléments scientifiques.  Permet de rendre compte, d'analyser et de comprendre une situation spécifique et ainsi d'enrichir la connaissance scientifique. Le cas « constitue potentiellement une référence (ou une anti-référence) » (David, 2004, p. 11).
		<b>Inédit ou exemplaire</b> David (2004)	Phénomènes relativement rares, peu étudiés jusqu'alors ou à des situations particulièrement innovantes. (Le cas se rapproche du cas « extrême ou unique » de Yin).	
	David (2004)	<b>Test</b>	Le cas permet de confronter des théories aux données issues du terrain.	Permet de tester des théories déjà existantes dans la littérature antérieure, et par la même, les enrichir.
	Koenig (2005)	<b>Cas «critique»</b> (approche campbellienne)	Le cas critique au sens de Koenig (2005) peut servir d'« expérience cruciale » tout en apportant une « contribution théorique ».	Double potentialité du cas : remettre en cause des schémas établis et en proposer des nouveaux.

Source : Ayerbe et Missonier (2006, p. 7-8)



Dans le cadre de ce travail doctoral, notre objectif de recherche est à la fois explicatif et descriptif, dans le sens de Yin (2003a). Nous expliquons la compétitivité des sous traitants tunisiens en habillement par la possession d'un ensemble des ressources et des compétences. Nous voulons aussi décrire et comprendre les mécanismes qui font de ces ressources et de ces compétences des facteurs stratégiques et les origines de ces derniers.

Nous qualifions les cas étudiés :

- De collectifs dans le sens de Stake (1998) et David (2004). «*L'étude de cas « collective » désigne un dispositif de recherche dans lequel plusieurs cas sont étudiés. Mais, précise Stake, il s'agit d'une approche instrumentale, destinée à mieux circonscrire un phénomène à partir de cas multiples, dans une optique plutôt exploratoire.*» (David, 2005, p.142). Nous avons effectué neuf études de cas pour améliorer la compréhension de la compétitivité du secteur de l'habillement en Tunisie.
- D'extrême ou unique dans le sens de Yin (2003a) et d'inédit ou exemplaire dans le sens de David (2004). Ce type de cas est propice lorsque le chercheur s'intéresse à un cas difficile d'accès et qui est susceptible de permettre de découvrir de nouvelles choses. Nous savons relativement peu de choses sur les entreprises sous traitantes étrangères en générale, et les tunisiennes en particulier. Ces dernières représentent un terrain riche en données et qui est resté jusqu'à lors inaccessible pour les chercheurs.

### *1.3.3. La conduite de l'étude de cas*

Les principaux étapes de l'étude de cas sont : l'accès au terrain, puis le recueil de données (que nous développons dans la section suivante) et enfin le retrait du terrain.

Comme le soulignent Baumard et al. (2003), l'accès au terrain constitue une étape délicate dans le processus de collecte de données qualitatives : « *Une des difficultés majeures à laquelle doit faire face le chercheur qui envisage de mener une recherche qualitative en management réside dans l'accès à des organisations et plus particulièrement à des acteurs à observer ou à interviewer* » (Baumard & al., 2003, p. 241).

Afin d'identifier les entreprises que nous souhaitons étudier, nous avons eu recours à l'annuaire des entreprises du secteur du textile et de l'habillement du CETTEX<sup>14</sup>. Nous avons ensuite envoyé un courrier à 150 entreprises. En l'absence de réponse deux semaines après l'envoi<sup>15</sup> du courrier, un appel téléphonique de relance a été adressé aux entreprises que nous souhaitons étudier. Néanmoins de cette manière, nous n'avons obtenu que deux réponses positives.

Nous avons contacté alors deux intervenants au CETTEX (un cadre<sup>16</sup> et un ingénieur Textile habillement qui occupe le poste d'un formateur/ intervenant pour les sociétés textile habillement) pour m'aider à avoir un accès au terrain. Ils m'ont communiqué les coordonnées de certains dirigeants-propriétaires des entreprises qu'ils les qualifient de compétitives, et ils nous ont autorisé de préciser que nous les contactons de leur part. En procédant de la sorte, nous avons pu obtenir deux autres accords.

En plus, le chef de l'une des entreprises étudiées est une connaissance personnelle, nous lui avons demandé s'il peut nous communiquer les noms d'autres chefs d'entreprises susceptibles d'accepter de nous rencontrer pour approfondir certains points de notre recherche. Ainsi, contacter des personnes en étant recommandé par un collègue ou un ami s'est avéré très fructueux.

La dernière étape cruciale de la conduite d'une étude de cas est sortir du terrain, elle est parfois aussi difficile qu'y entrer. « Quand prendre la décision de clore une enquête de terrain ? Comment apprécier que l'on ait accumulé une masse satisfaisante d'information ? »  
« *Quand le terrain est tenu pour allant de soi, que plus aucun effet de surprise ne vient ébranler les attentes d'arrière plan de l'enquêteur, et que les cadres de pertinence de l'enquêteur se sent neutralisés, les observations et les transcriptions de notes tendent à devenir répétitive* » (Cefaï, 2006, p.41).

---

<sup>14</sup> Le Centre Technique du Textile est un établissement d'intérêt économique public, sous tutelle du Ministère de l'Industrie et de la Technologie. Le CETTEX propose aux industriels une gamme complète de services-conseils, d'assistance technique et de programmes de formation dans le secteur textile-habillement. (Extrait du site internet officiel du CETTX : [www.cettex.com.tn](http://www.cettex.com.tn))

<sup>15</sup> J'ai tenu compte de fait qu'il s'agit d'un envoi à l'étranger

<sup>16</sup> Il m'a interdit de communiquer son poste.

A partir du moment que la découverte des nouveaux phénomènes est absente, nous prenons la décision de quitter l'entreprise. Et quand le nombre de cas a répondu à l'objectif de saturation théorique, c'est-à-dire « *le moment à partir duquel l'apprentissage incrémentiel est minimale, les chercheurs observant des phénomènes déjà constatés* » (Hlady-Rispal, 2000, p. 68), nous avons quitté définitivement le terrain.

## **2. La collecte des données qualitatives : une triangulation des données**

*« La collecte des données est un élément crucial du processus de recherche en management. Elle permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche »* (Baumard & al, 2003, p.224). Deux types de données sont généralement distingués : les données primaires et les données secondaires (Baumard & al, 2003). Plusieurs techniques sont à la disposition du chercheur pour la collecte et le recueil des données qualitatives.

Selon Hlady-Rispal (2002), il est possible de dénombrer trois principales méthodes de collecte de données permettant la mise en œuvre d'une recherche par étude de cas : l'observation, l'analyse de documents et les entretiens. Le tableau 18 récapitule les principaux avantages et inconvénients de chacune de ces trois méthodes de collecte de données.

Tableau 18 : Qualification rapide des avantages et des inconvénients des méthodes de recherche

Méthodes	Avantages	Inconvénients
<b>Observation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecoute des lieux et des acteurs sans influence de discours.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreurs d'interprétation toujours possibles.</li> <li>• Modification du comportement des sujets observés.</li> <li>• Accès parfois difficile.</li> </ul>
<b>Documents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Etrangers à la recherche ».</li> <li>• Documents formalisés et publiés : lecture facilitée et validité supérieure à celles des discours non publiés.</li> <li>• Forme probante. Permettent de valider ou de nuancer les propos des acteurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès parfois difficile.</li> <li>• Intentions des auteurs à déchiffrer a posteriori.</li> <li>• Les informations ne sont pas actualisées.</li> <li>• Objectivité... de surface ?</li> </ul>
<b>Entretiens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournissent une information directe sur le phénomène étudié.</li> <li>• Mode de recueil et d'analyse diversifiés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations limitées à ce que les acteurs peuvent dire du phénomène étudié.</li> <li>• Discours « langue de bois » toujours possible.</li> <li>• Faible disponibilité des acteurs.</li> </ul>

Source : Hlady-Rispal (2002, p. 117)

Le chercheur a la possibilité de privilégier une méthode par rapport à une autre ou d'en combiner plusieurs. La variété des sources de données offre, d'une part, une garantie supplémentaire d'obtenir des données pertinentes, d'autre part, elle facilite leur triangulation. Cette dernière assure à l'étude qualitative des "éclairages" divers, une variété et une hétérogénéité d'analyses, des contrastes et parfois des contradictions qui n'ont pas été perçues comme des obstacles mais plutôt comme des nouveaux éléments de réflexion (Wacheux, 1996).

Le mode de collecte de données que nous avons privilégié dans cette recherche est l'observation non participante, complétée par des entretiens et une analyse documentaire. La place et l'importance respectives de nos sources de données ont progressivement évolué au cours de notre recherche. Cette section présente les méthodes de collecte des données et le type des ressources récoltées et les facteurs qui ont motivé notre choix.

## 2.1. Les données primaires

### 2.1.1. L'entretien

« L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée » (Baumard & al, 2003, p. 235).

L'entretien constitue l'une des méthodes privilégiées pour le recueil des données dans les recherches qualitatives en management. Comme le souligne Wacheux (1996, p. 203), « la plupart des recherches qualitatives s'alimentent aux « mots des acteurs » pour comprendre les pratiques organisationnelles et les représentations des expériences ».

Bardin (2003, p. 93) précise que « traditionnellement on classe les entretiens ou interviews, selon leur degré de directivité – ou plutôt de non directivité – et par conséquent selon la profondeur du matériel verbal recueilli ». Wacheux (1996) a identifié quatre types d'entretiens : directif, semi-directif, non-directif et entretiens de groupe.

**Tableau 19 : Les quatre formes classique de l'entretien**

Nature	Définition
Directif	L'acteur répond à une suite de questions courtes et précises sur des faits, des opinions et des représentations. Le chercheur contrôle le déroulement.
Semi-directif	L'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur. L'implication est partagée.
Non-directif	Conversation libre et ouverte sur des thèmes préalablement définis. Le chercheur intervient pour recentrer, reformuler et accepter le discours de l'acteur.
Entretiens de groupe	Forme spécifique d'entretien qui s'intéresse aux interactions entre les acteurs et à la construction groupale d'explications et de représentations.

Source : Wacheux (1996, p. 204)

#### 2.1.1.1. Les entretiens semi-directifs

Le caractère exploratoire et l'approche interprétative de notre recherche nous a amenés à opter pour la conduite des entretiens semi-directifs. *«Ces entretiens se caractérisent par des questions nombreuses, non formulées d'avance, dont les thèmes seulement sont précisés, ce qui donne à l'enquêteur un guide souple, mais lui laisse une grande liberté»* (Grawitz, 2001, p. 647).

Une fois la méthode des entretiens est retenue, il s'agit de choisir les personnes à rencontrer. *«Pour chaque enquête, il faut penser les critères de sélection des personnes à interviewer qui semblent pertinent à prendre en compte»* (Alami, Desjeux & Garabuau-Moussaoui, 2009, p.63). Nous avons menés des entretiens semi-directifs avec les dirigeants et les cadres d'entreprises du terrain. Nous avons retenu les dirigeants pour les entretiens, car la littérature sur les perspectives basées sur les ressources souligne que la construction des actifs stratégiques est une affaire de la direction (Sanchez & Heene, 2004 ; Warnier, 2008). Wilcox & Zeithaml (2003) relève aussi que les *«Middle Mangers»* jouent un rôle important dans l'identification des facteurs stratégiques d'une firme. Dans les entreprises, où nous n'avons pas rencontré des barrières pour interroger les différents cadres, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec ces derniers.

Nous avons réalisé 13 entretiens, pour la plupart, il s'agit des entretiens individuels (deux entretiens seulement ont été des entretiens collectifs). *«Dans le cadre des techniques verbales, deux modalités de recueil de l'information peuvent être proposées : la prise de notes ou l'enregistrement des entretiens. Il existe un débat, ou du moins des positions différentes selon les prestataires et les comandataires, sur le sujet. Chaque technique possède des avantages et des inconvénients, et, selon le type de contraintes ou de possibilité de l'enquête, on peut privilégier l'une ou l'autre»* (Alami, Desjeux & Garabuau-Moussaoui, 2009, p.61). L'enregistrement des entretiens offre l'avantage de l'exhaustivité des informations recueillies. Tandis que, la prise de notes présente l'inconvénient d'une perte d'attention pendant l'entretien, ainsi qu'une perte de nombreuses informations. Au début de l'entretien, nous avons demandé à nos interlocuteurs la permission de les enregistrer. Si des personnes ont accepté de se faire enregistrer, d'autres se sont au contraire montrées réticentes et ont refusé.

Tableau 20 : Liste des entretiens réalisés

Entreprise	Nombre de personne interviewés	Nature d'entretien	Fonction	Date	Durée	Modalité de recueil de l'information
TEXA	2	Entretien individuel / Semi directif	Gérant-Propriétaire	24/07/2008	79 min	Enregistrement
		Entretien individuel / Semi directif	Directrice technique	24/07/2008	45 min	Prise de note
TEXB	1	Entretien individuel / Semi directif	Gérant-Propriétaire	28/07/2008	84 min	Enregistrement
TEXC	3	Entretien collectif / Semi directif	Chef de projet	06/08/2008	55 min	Prise de note
			Directeur R&D			
			Responsable Personnel			
TEXD	1	Entretien individuel / Semi directif	Contrôleur de gestion	04/08/2008	35 min	Prise de note
TEXE	1	Entretien individuel / Semi directif	Gérant-propriétaire	28/08/2008	50 min	Prise de note
TEXF	1	Entretien individuel / Semi directif	Gérant-propriétaire	14/08/2008	87 min	Enregistrement
TEXG	2	Entretien individuel / Semi directif	Gérant-propriétaire	06/08/2008	25 min	Prise de note
		Entretien individuel / Semi directif	Directrice Adjointe	20/08/2008	53 min	Enregistrement
TEXH	3	Entretien individuel / Semi directif	Gérant- propriétaire	20/07/2008	43 min	Prise de note
		Entretien collectif / Semi directif	Directrice financière	29/08/2008	64 min	Prise de note
			Responsable qualité			
TEXI	2	Entretien individuel / Semi directif	Gérant - propriétaire	11/08/2008	49 min	Enregistrement
		Entretien individuel / Semi directif	Directeur technique	21/08/2008	60 min	Prise de note

Chaque méthode de collecte des données suppose la formalisation préalable d'un support spécifique. L'entretien semi-directif s'appuie sur un document formalisé : le guide d'entretien. « *Il s'agit de construire une trame souple de questions, qui traduit les questionnements de la problématique et les hypothèses en questions concrètes, formulées simplement, à poser à l'interlocuteur.* » (Alami, Desjeux & Garabuau-Moussaoui, 2009, p.84).

Selon Moigne (1989), l'objet de recherche se modifie au fur et à mesure de l'avancement du processus de recherche. La question de recherche émerge aussi progressivement. Ce fut précisément le cas dans le cadre de ce travail doctorale. Notre guide d'entretien initialement élaboré contient des questions inutiles pour notre objet de recherche actuel. Les thèmes retenus pour notre recherche sont les suivants :

- Les caractéristiques générales de l'entreprise (Année de création, capital, chiffre d'affaire, nombre de salariés (Distinction entre salariés permanents et salariés temporaires), activité, organisation du travail et processus de production;
- L'identification des ressources et des compétences stratégiques de l'entreprise ;
- L'évolution de ces ressources et des compétences ;
- Le transfert des bonnes pratiques entre les donneurs d'ordres et leurs clients ;
- Les relations avec les clients.

#### 2.1.1.2. Les entretiens informels

Malgré notre effort de clarification du but de l'étude à tous nos interlocuteurs, nous avons été « suspectées » par les chefs d'entreprises comme « une auditrice de leurs clients européens ». Si au départ, les gérants des entreprises rencontrés ont accepté le principe de l'étude, ils se sont ensuite rétractés en refusant de fournir les informations nécessaires ou en détournant la réponse aux questionnements prévus. Evoluer dans ce climat de méfiance a été très dur. Toute information, même la plus banale, la plus accessible, semble quand nous la demandons, se transformer en un « secret d'Etat ». La confrontation avec le terrain nous a obligés à remettre en cause le choix des entretiens semi-directif comme mode privilégié de recueil des données.



« Une recherche qualitative demande de l'enquêteur de s'adapter au terrain. Sa position n'est pas celle d'un expérimentateur extérieur face à des « objets », mais bien un acteur dans un système spécial : par le terrain, il entre dans la vie de personne qui ne l'attendent pas mais qui acceptent de le recevoir, pour un temps limité, dans leur quotidien. [...] L'adaptabilité, la flexibilité, la souplesse sont en effet des compétences précieuses qui se différencient des règles classiques des sciences expérimentales et des approches quantitatives, pour lesquelles la stabilité du protocole d'observation est fondamentale» (Alami, Desjeux & Garabuau-Moussaoui, 2009, p.77).

Ainsi, après quelques entretiens, le chercheur peut ressentir la nécessité d'interroger un profil différent, de modifier le guide d'entretien, d'inclure de nouvelles questions et d'en abandonner d'autres, de modifier le type d'entretien, etc. (Alami, Desjeux & Garabuau-Moussaoui, 2009). Pour éviter que l'interviewé soit méfiant, nous avons opté pour la réalisation des entretiens informels plutôt que des entretiens semi-directifs avec les dirigeants et les cadres d'entreprises du terrain. Cette technique est d'autant plus privilégiée, que le sujet est confidentiel et délicat et que les interviewés sont méfiants. L'interviewé peut être en effet réticent à parler vrai et librement à propos des thèmes abordés, autrement que de façon confidentielle dans un entretien informel. Les discussions informelles ont porté sur les thèmes développés dans le guide d'entretien des entretiens semi-directifs. Elles sont venues enrichir les informations recueillies pendant ces derniers.

Par ailleurs, nous avons conduit des entretiens informels avec les autres employés des différentes entreprises étudiées pour deux raisons : d'une part, la majorité pensait à l'existence d'un lien de parenté avec les dirigeants propriétaires et d'autre part, certains chefs d'entreprises m'ont interdit d'interviewer leurs cadres. Ces entretiens nous ont permis :

- Le recoupement entre les paroles de la direction et les paroles des exécutants.
- La compréhension du quotidien des acteurs et le contexte de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous récapitule la liste des différentes personnes interviewées, ainsi que le département auxquels elles se rattachent.

Tableau 21 : Liste des personnes interviewées

Département	Fonction
Engineering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable des méthodes</li> <li>• Agent des méthodes</li> <li>• Technicienne modèle</li> <li>• Technicienne placement</li> </ul>
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef de coupe</li> <li>• Opérateur coupe</li> <li>• Responsable magasin matière première</li> </ul>
Production	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'atelier</li> <li>• Chef de chaîne habillement</li> <li>• Opérateur sur machine à coudre</li> <li>• Opérateur de finition et de conditionnement</li> </ul>
Qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable qualité in line</li> <li>• Agent de contrôle qualité in line</li> <li>• Responsable AQL</li> <li>• Contrôleur qualité finale</li> </ul>
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable ressources humaines</li> </ul>
Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef servie comptable</li> </ul>
Maintenance et entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mécanicien/régleur</li> </ul>

### 2.1.2. L'observation non participante

L'observation est l'une des méthodes traditionnelles privilégiées de l'étude de cas (Yin, 2003b, Stake, 1995, Miles et Snow, 2003). Baumard et al (2003, p.238) définissent l'observation comme « un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée. » Elle porte généralement sur des événements qui surviennent naturellement et des événements ordinaires qui surviennent dans leur contexte naturel. Elle permet ainsi de saisir ce qui se passe « au quotidien dans la vie réelle » (Miles & Huberman, 2003).

On distingue deux formes d'observation en fonction du point de vue du chercheur par rapport aux sujets observés. « *Elle est participante lorsque le chercheur est investi d'un rôle d'acteur au même titre que les personnes du groupe auquel il participe. Elle est passive [ou non participante] lorsque le chercheur n'a qu'une simple position de témoin des événements* » (Wacheux, 1996, 209-210).

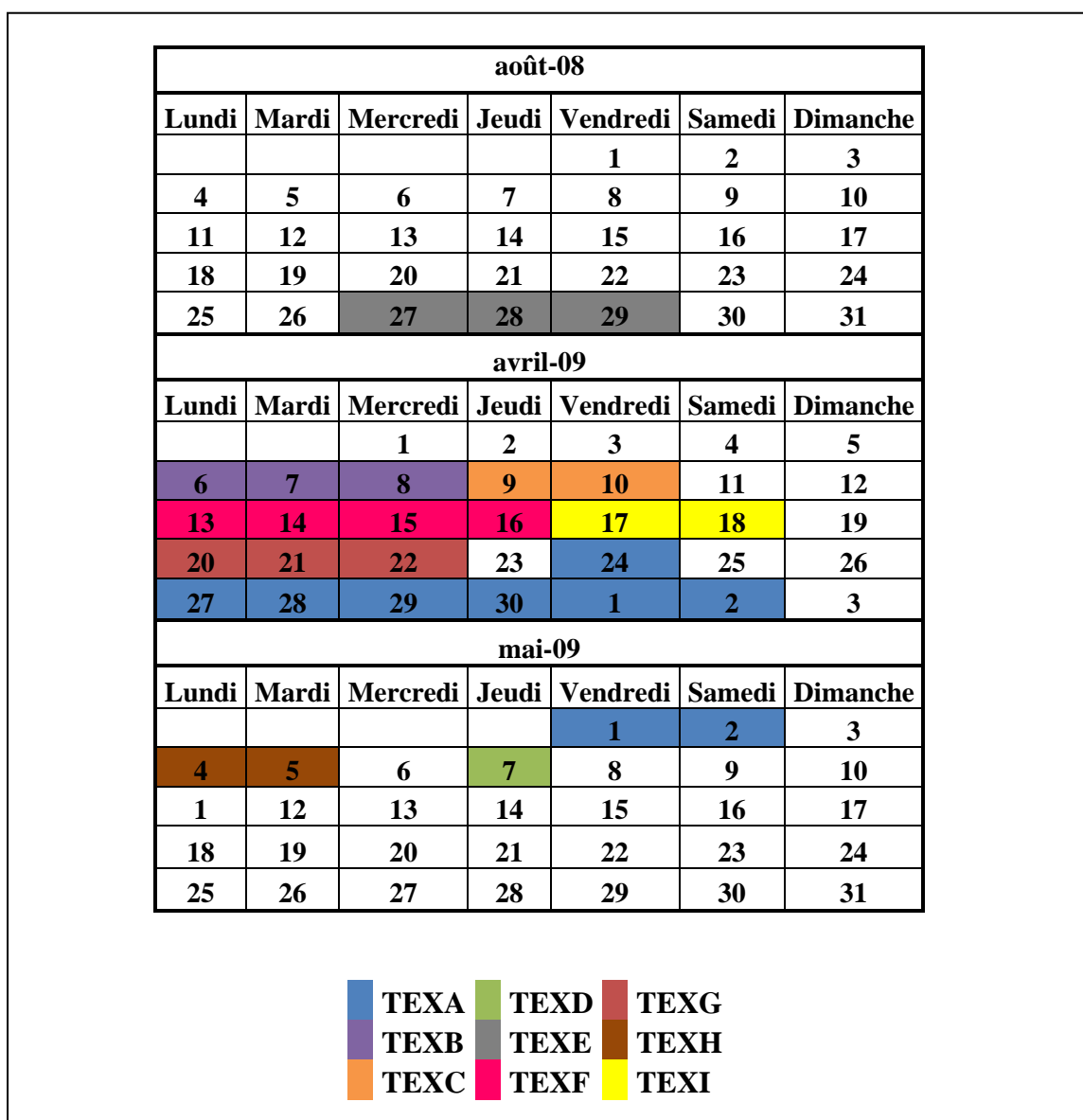
Dans notre cas, l'observation a été non participante. Wacheux (1996, p. 215) définit cette dernière « *comme l'autorisation d'être présent dans l'organisation pour regarder la réalité quotidienne, assister aux événements pour les enregistrer et les analyser. Mais, c'est aussi saisir l'occasion d'une visite dans l'entreprise pour être attentif à l'environnement immédiat des personnes.* »

Nous avons fait appel à l'observation comme mode privilégié de recueil de données pour deux raisons.

D'une part, l'observation nous a permis de surmonter le problème de la rétention de l'information rencontré lors de la conduite des entretiens semi-directifs. Lors des observations non participantes, nous avons pu s'approcher des personnes, d'observer et de poser les questions que l'on se proposait de poser dans les entretiens mais d'une façon informelle « *L'observation constitue un mode de recueil alternatif de l'entretien dans le sens où le chercheur peut analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines, plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution* » (Baumard & al, 2003, p.238).

D'autre part, Warnier (2008) souligne que la mise en œuvre et le déploiement des actifs stratégiques dépend du contexte de l'entreprise. De plus, Eriksen et Mikkelsen (1996) affirment que la coordination des ressources qui font émerger les compétences dépend de l'accumulation du capital organisationnel et du capital social au sein de la firme. Le capital organisationnel renvoie aux dimensions techniques de la coordination et de l'intégration des fonctions de production, le capital social reflète les dimensions culturelles et sociales. L'observation du fonctionnement des entreprises, des interactions entre les acteurs et de leur relations interindividuelles nous a permis d'identifier les dimensions du capital organisationnel et du capital social.

Figure 21 : Calendrier des observations non participantes



Comme nous l'avons souligné, chaque technique de recueil de l'information suppose la formulation préalable d'un support spécifique. Le guide d'observation est l'outil qui nous a permis de recenser les éléments factuels importants pour le sujet traité. Dans notre recherche, nous avons élaboré plusieurs guides d'observation, adaptés chacun à l'entreprise étudiée. Néanmoins, les différents guides utilisés reprenaient souvent la structure suivante construite autour de plusieurs thèmes. Les thèmes retenus pour le guide d'observation sont les suivants :

1. Le fonctionnement de l'entreprise ;
2. La gestion des problèmes ;
3. Les relations intra-organisationnelles entre les acteurs de l'entreprise ;

4. Les relations inter-organisationnelles entre le personnel de l'entreprise tunisienne et le personnel des entreprises clientes.

L'outil fondamental de travail dans une observation non participante est le journal de recherche (Wacheux, 1996). Ce document permet de conserver une trace de l'ensemble des investigations et des détails observés et du contexte. Il mémorise la chronologie de l'activité du chercheur et matérialise la mise en œuvre du projet de recherche.

En complément de la prise de note, nous avons réalisé quelques photographies et vidéos qui permettent de détailler les lieux, de construire des séquences d'action et de visualiser des interactions. Ces techniques visuelles ont été utilisées de deux manières :

- En illustration des faits, des artefacts physiques, des analyses, ... ;
- En support de mémoire, « *comme technique complémentaire de recueil de l'information : l'analyse détaillée des photographies ou des vidéos permet de repérer des informations qui ont pu échapper à l'observation in situ et, par exemple, de faire des inventaires ou de revenir sur des effets de mise en scène* » (Alami, Desjeux & Garabuau-Moussaoui, 2009, p.59).

## 2.2. Les données secondaires

Les données secondaires sont des données qui existent déjà. Ce type de données est intéressant dans la mesure où il permet de reconstituer des actions passées transcrites dans les écrits qui ont influencé les événements. Baumard et al. (2003) définissent deux types de données secondaires : les données secondaires internes et les données secondaires externes.

### 2.2.1. Les données secondaires externes

Wilcox King et Zeithaml (2003) soulignent l'importance de se familiariser avec l'industrie sélectionnée pour les travaux de recherche reposant sur l'approche par les ressources. La collecte des données secondaires sur le secteur de l'habillement nous a permis de développer nos connaissances du secteur, de son vocabulaire, de sa chaîne de valeur et de ses enjeux. Cette connaissance du secteur est l'une des conditions de réussite d'une bonne étude de cas, le chercheur doit connaître d'une manière approfondie le phénomène qu'il observe (Stake, 1995). Ces informations nous ont servi à conceptualiser nos cas et à nous imprégner du terrain ainsi que le préconisent Beaud et Weber (1998).

Préalablement à chaque étude de cas, nous avons examiné le site internet de l'entreprise étudiée. Nous avons aussi fait une recherche plus générale sur le Web pour consulter d'éventuels documents externes concernant chaque entreprise (articles de presse, apparition de l'entreprise dans certaines manifestations, ...). Les données recueillies ont contribué à préparer les entretiens et les observations et les ont complétés.

Wacheux (1996, p.222) identifie trois types des documents externes à l'organisation :

- Juridiques : loi et règlement, décret, procès, convention collective;
- Journalistique : journal professionnel, interview et discours du dirigeant, annonce ;
- Administrative : rapport officiel, suivi des administrations, contrôle et audit externe.

Le tableau 22 représente l'ensemble des données secondaires externes recueillies.

Tableau 22 : Les données secondaires externes recueillies

Catégorie	Provenance	Documents consultés
Juridique	Loi et règlement	Loi n°72-38 du 27 avril 1972, portant création d'un régime particulier pour les industries produisant pour l'exportation <sup>17</sup>
	Convention	Convention collective nationale du textile (1974) et ses avenants
		Convention collective nationale de la bonneterie et de la confection (1975) et ses avenants
Journalistique	Journal professionnel	"La lettre économique" du CETTEX <sup>18</sup>
		« Les Echos du centre technique du textile » <sup>19</sup>
		La presse nationale et internationale <sup>20</sup>
	Interview et discours du dirigeant	Presse électronique
La presse nationale et internationale		
Administrative	Rapport officiel	Les rapports annuels de la Banque Centrale de Tunisie Les rapports de l'Agence de la promotion de l'industrie et de l'innovation
	Brochures	Brochures du CETTEX et du CEPEX
	Les études sectorielles	Des études sectorielles élaborées par des cabinets de conseil au profil du Ministère de l'Industrie et de La technologie
Travaux de recherche	Revue académiques	

<sup>17</sup> La loi dite 72 (loi 72-38 du 27 avril 1972), relative aux industries produisant exclusivement pour l'exportation, a été créée en vue d'encourager les investissements étrangers en Tunisie. Cette loi accorde aux entreprises exportatrices le principe d'extraterritorialité leur permettant une libre importation des biens nécessaires à leur production, ainsi que le transfert des résultats de la production.

<sup>18</sup> C'est une revue professionnelle mensuelle publiée par le CETTEX. Elle fournit une information pratique et opérationnelle à travers 3 rubriques majeures qui constitueront les fondamentaux :

- Le tableau de bord mensuel du commerce extérieur du mois écoulé ;
- Un « zoom » spécial produit / filière / marché ou une analyse sur un thème d'actualité du secteur ;
- Les News : un condensé d'informations économiques pratiques.

<sup>19</sup> C'est une revue professionnelle trimestrielle publiée par le CETTEX.

<sup>20</sup> La bibliothèque de l'exportateur au CEPEX dispose d'une base des données des coupures de presse nationale et internationale. J'ai consulté assez régulièrement cette base.

### 2.2.2. Les données secondaires internes

Les données secondaires internes sont les documents déjà produites par les organisations et leurs partenaires. Wacheux (1996) identifie deux finalités de la documentation interne : la compréhension et la validation.

Tableau 23 : Fonction de la documentation et des archives

Finalité	Objectif
Compréhension (reconstitution des évènements)	Chercher dans le passé ce qui explique le présent Comparer le présent et le passé Raconter une période révolue pour la comprendre
Validation (complémentaire à d'autres dispositifs)	Comprendre un discours par rapport à des faits Générer un questionnement précis aux acteurs Triangler les données (discours et observation)

Source : Wacheux (1996, p.220)

Deux raisons nous ont poussés à recourir au recueil des données internes. D'une part, la triangulation des données nous a permis de vérifier l'exactitude des informations recueillies sur le terrain, en comparant entre les informations tirées des entretiens et les documents internes. D'autre part, nous avons pu collecter des documents internes qui génèrent des informations dont nos interlocuteurs ne parlent pas spontanément lors des entretiens face à face.

Ces documents ne sont pas facilement accessibles. Leur consultation a été limitée pour des raisons de confidentialité et de méfiance. « *L'accès aux données secondaires internes n'est donc ni automatique ni facile* » (Baumard et al, 2003, p. 252). Nous avons eu l'opportunité, dans une entreprise, d'avoir accès à l'intranet de l'entreprise. En plus, lors de nos entretiens et discussions, nous avons systématiquement demandé à nos interlocuteurs d'avoir accès aux documents évoqués lors de l'entretien. Notre requête n'a pas toujours pu aboutir pour des raisons de confidentialité. Nous avons pu consulter :

- des documents fournisseurs-clients (contrat, fiches techniques, ...),
- des documents comptables,
- des rapports de rendement,
- des rapports de qualité,



- des manuels de qualité,
- autres...

### 3. L'analyse et le traitement des données

« La difficulté principale des études de cas, consiste à travailler avec des données provenant de plusieurs sources (documents, entretiens, observations), dans lesquelles les contradictions internes sont fréquents. Souvent, c'est avec des procédures rigoureuses, longues et difficiles que l'on parvient à produire une représentation et une explication. Mais cette difficulté est aussi une richesse. Le chercheur qualitatif a la satisfaction d'élaborer une image fidèle et valide de la réalité observée, et de la proposer aux acteurs participants, de comprendre les situations concrètes, et quelquefois de les résoudre » (Wacheux, 1996, p.92).

Les méthodes d'analyse des données qualitatives nécessitent en général trois grandes étapes : affiner les mots et les discours, puis les rassembler selon des thématiques et des catégories, et enfin tirer des conclusions et des interprétations de ces observations (Miles & Huberman, 2003).

« La condensation des données renvoie à l'ensemble des processus de sélection, centration, simplification, abstraction et transformation des données « brutes » figurant dans les transcriptions des notes de terrain » (Miles et Huberman, 2003, p.29).

La condensation s'effectue continuellement dans toutes les phases de la recherche. Elle s'opère avant même le recueil effectif des données, le simple fait de choisir quelle question de recherche, quel cadre conceptuel, quels sites, quelles méthodes de collecte des données suppose de privilégier certaines données au détriment d'autres. La réalisation du guide d'entretien et du guide d'observation a aussi permis de sélectionner des données. Lors de la collecte de ces derniers, la prise des notes lors des entretiens non enregistrés et de l'observation a nécessairement pris la forme d'une sélection et d'une simplification.

Par ailleurs, les entretiens, les observations, les documents internes et certains documents externes ont été catégorisés à l'aide d'un codage. « Le processus de codage consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes, ...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnés en fonction de l'objet de recherche » (Allard-Poesi, Drucker-Godard, Ehlinger, 2003, p. 455).

Le codage est une technique polyvalente qui pourrait s'exercer soit :

- d'une manière inductive : Le chercheur part d'un corpus pour générer des thèmes. « Dans ce cas, les codes sont utilisés comme des représentations d'un phénomène et les résultats dégagés par l'analyse thématique peuvent servir à des fins de découverte » (Essid, 2009, p.263).
- d'une manière déductive : Le chercheur se base sur une grille d'analyse<sup>21</sup> préétablie issu de la revue de la littérature. « Dans ce cas, les résultats dégagés par l'analyse thématique peuvent servir à des fins de vérification » (Essid, 2009, p.264).

Etant donné que nous avons adopté une approche abductive, notre analyse s'est basée sur une grille d'analyse qui a évolué dans le temps. Nous avons établi une « liste de départ » à partir de la revue de la littérature, elle reprend les éléments du modèle conceptuel développé dans la partie théorique. L'emploi d'une grille d'analyse à priori laisse parfois échapper le phénomène le plus important parce qu'il n'était pas prévu par le guide (Ghiglione & Matalon, 1978 ; Anzieu & Martin, 1997). La liste de départ a été alors enrichie par des nouveaux codes qui ont émergé pendant la collecte des données.

La condensation des données permet « [la] sélection, [la] centralisation, [la] simplification, [l'] abstraction et [la] transformation des données « brutes » figurant dans les transcriptions des notes de terrain. » (Miles & Huberman, 2003, p.29). Néanmoins, les données doivent être présentées de manière à favoriser l'analyse et l'interprétation pour le chercheur, et de fournir les éléments facilitant la compréhension du raisonnement suivi vers les résultats de la recherche (Yin, 2003). Dans notre cas, nous jugeons que l'usage des tableaux est le plus adapté à cette phase de recherche. De la sorte, pour chaque thème, nous avons élaboré un tableau qui rassemble, des données illustratives provenant de chacune des entreprises étudiées. Les colonnes de ses tableaux contiennent les sous thèmes étudiés, tandis que les lignes représentent les cas. L'illustration peut être un extrait d'un entretien, une citation d'une personne interrogée, un extrait d'un document interne ou externe, une remarque ou une note de terrain rédigée lors des observations non participantes, etc.

---

<sup>21</sup> Désignée par Miles & Huberman (2003) comme dictionnaire des thèmes.

La dernière étape de cette démarche de recherche est l'interprétation des résultats. Cette phase permet d'évaluer les apports des informations empiriques et de tirer des conclusions sur la base des résultats. Nous présentons ces derniers dans le dernier chapitre de ce travail doctoral. Nous allons apporter des interprétations à chaque thème identifié. L'ensemble des constats et enseignements nous permettent, par la suite, de formuler des propositions de recherche complémentaires.

## 4. Validité et fiabilité de la recherche

Cette section décrit l'ensemble des tactiques utilisées pour l'élaboration et la « vérification » des bonnes conclusions, ces dernières sont évaluées à travers quatre critères : la validité de construction, la validité interne, la validité externe et la fiabilité.

### 4.1. La validité

Wacheux (1996, p.266) définit la validité de recherche comme «*la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés.*» Elle se décompose en différents types de validité préconisés par Yin (1990) :

- La validité de construit : l'instrument mesure-t-il bien ce qu'il est censé mesurer ? (Grawitz, 2001 ; Usunier et al., 1993 ; Wacheux, 1996) ;
- La validité interne : « *Nous abordons ici une question cruciale : la valeur de la vérité. Les résultats de l'étude ont-ils du sens ? Sont-ils crédibles aux yeux des personnes que nous avons étudiées ou des lecteurs ? Sommes-nous en possession d'un portrait authentique de ce que nous avons observé ?* » (Miles & Huberman, 2003, p.504)
- La validité externe : « *Nous avons besoin de savoir si les conclusions d'une étude ont une signification plus large. Peut-on les transférer à d'autres contextes ? S'y intègrent-elles (Linclon & Guba, 1985) ? Jusqu'où peuvent-elles être « généralisable ? »* (Miles & Huberman, 2003, p.505)

#### *4.1.1. La validité de construit*

La question est alors de savoir si la méthodologie de recherche (le design de la recherche, les outils de collecte des données et les méthodes de traitement et d'analyse) permettent de répondre aux questions initialement posés. Dans notre cas, nous avons cherché à améliorer la validité de construit en suivant certaines pistes proposées par Drucker-Godard & al (2003). D'une part, nous avons multiplié nos sources d'information afin de procéder à une triangulation des éléments recueillis. D'autre part, la présentation de certaines parties de notre travail lors de journée de recherche nous a permis de valider notre démarche de recherche par des chercheurs.

#### *4.1.2. La validité interne*

Yin (2003) préconise que l'élaboration d'un cadre conceptuel plus ou moins formalisé est aussi une tactique pour renforcer la validité interne. Le cadre conceptuel *« est une version momentanée de la façon dont le chercheur va explorer son territoire. Il vise à renforcer la validité interne, dans la mesure où il intègre les principaux résultats de la littérature, les organise de façon cohérente, délimite et décrit, sous forme narrative ou graphique, les dimensions à étudier et, enfin, aide à dé-complexifier le phénomène étudié »* (Ayerbe & Missonier, 2007, p. 48).

Cette validité interne repose aussi sur la triangulation des méthodes et des sources de données, afin de limiter les biais relatifs à la collecte des données. Denzin (1978) recommande trois formes de triangulation :

- à partir de différentes sources de données (auprès de personnes différentes, en des temps et des lieux différents, etc.) ;
- à partir de différentes méthodes (observation, entretien, documentation) ;
- à partir de différents chercheurs (investiguer A, B, etc.).

A cette liste, Miles & Huberman (2003) ajoutent la triangulation à partir de différents types de données (un texte qualitatif, des enregistrements, des données quantitatives). Ces auteurs préconisent deux tactiques de triangulation des données : collecter différents types d'information à partir de différentes sources de données ou collecter des données de même nature à partir de différentes méthodes. Dans ce travail doctoral, nous avons opté pour la seconde tactique, nous avons collecté que des données qualitatives, mais provenant de différentes méthodes de recueil (entretien, observation non participante et documentation interne et externe). Il s'agit d'une triangulation des données primaires entre elles, d'une part, et entre les données primaires et les données secondaires, d'autre part. Quand nous relevons une contradiction, nous avons systématiquement veillé à la considérer avec attention. Dans ce cas, nous avons mené une recherche d'informations complémentaires.

#### *4.1.3. La validité externe*

La validité externe concerne la généralisation des résultats (Yin, 2003b). La problématique de généraliser les résultats est la principale critique adressée aux recherches qualitatives en général et les études de cas en particulier. Toutefois, l'étude de cas multiple peut aider à résorber une partie de cette limite.

Par ailleurs, à cette critique, Yin (2003b) réplique que les études de cas servent principalement à un enrichissement théorique. Il s'agit d'étendre les résultats à une théorie plus large et non à une population plus large. Ainsi, nous pouvons dire que la généralisation des résultats ne constitue pas l'objectif des recherches qualitatives (Moriceau, 2003).

## **4.2. La fiabilité**

« *La fiabilité de recherche concerne l'accord entre les chercheurs sur le mode de mesure et de représentativité du thème étudié* » (Dameron Fonquernie, 2000, p.204). Elle renvoie à la vérification que les différentes étapes d'une recherche puissent être répétées par d'autres chercheurs ou à d'autres moments et produisent les mêmes résultats (Miles et Huberman, 1991). C'est pourquoi, nous avons essayé de décrire de la façon la plus complète possible notre mode opératoire.

L'objet de ce troisième chapitre a été de rendre compte de notre processus de recherche. Notre recherche est qualitative, dans le sens où elle s'alimente « aux mots » des acteurs ou des documents étudiés. Notre positionnement épistémologique est interprétatif. Rendre compte de manière détaillée du processus de la recherche permet d'assurer la crédibilité de la recherche.

Les résultats de nos analyses font l'objet des deux chapitres suivants.

# **CHAPITRE 4 :**

# **PRESENTATION DES ETUDES DE CAS**

Selon Forgues (2003), la présentation des études de cas peut répondre à des logiques différentes, qui ont chacune des avantages et des inconvénients, et qui favorisent tel ou tel objectif. Une première possibilité est de faire une description la plus neutre possible pour laisser le lecteur se faire sa propre opinion. Les chercheurs peuvent alors réaliser un récit chronologique. Par ailleurs, la neutralité du récit n'est que apparente : on parle de certains aspects et pas d'autres, la structure du texte sous-entend une certaine logique, etc. Néanmoins, cette logique ne permet pas un traitement thématique, ce qui peut rendre la compréhension plus difficile et affaiblir les arguments. La solution la plus fréquemment retenue, dans les travaux de recherche en management, est de faire suivre le récit chronologique par une analyse par thème. Ce choix induit des répétitions et allonge le document. Par opposition, une autre possibilité consiste à découper le cas en fonction des thèmes traités. Cette logique permet d'obtenir un discours plus structuré, plus focalisé et plus sélectif. C'est cette logique que nous avons retenue.

L'objectif de ce chapitre est avant tout descriptif. Son but est de présenter, d'une manière brute et descriptive les données tirées de notre terrain de recherche. Ces données proviennent de nos sources primaires (journal du terrain des observations non participantes et les entretiens non directifs), et de nos sources secondaires (des documents internes et externes).

Le découpage thématique a été fait en respectant les exigences de l'approche basée sur les ressources. L'identification des ressources et des compétences repose sur l'observation du fonctionnement des entreprises, des interactions entre les acteurs et de leurs relations interindividuelles (Warnier, 2008 ; Eriksen & Mikkelsen, 1996).

Dans un premier lieu, nous fournirons des informations générales sur les cas étudiés, et en particulier leurs activités, leurs organigrammes et les profils du personnel. Cette présentation s'inscrit dans un objectif de contextualisation. Dans un second lieu, nous décrirons le fonctionnement des ateliers de production. Dans un troisième lieu, nous procéderons à la description du fonctionnement inter-organisationnel du processus productif.

La description pour les deux volets de fonctionnement se fera en trois étapes. Tout d'abord, nous présentons l'organisation formelle. Ensuite, nous identifierons les acteurs. Enfin, nous décrirons leurs comportements et les interactions entre eux.



Selon Forgues (2003), si nous sommes à la présence de plusieurs cas, « *on pourra privilégier une présentation cas par cas ou au contraire une présentation transversale, par thèmes. La présentation individuelles par cas a pour avantage d'en donner une vision globale, mais au détriment des comparaisons, d'où un argumentaire parfois moins convaincant. La présentation transversale par contre est plus analytique, mais rend une vision globale d'un cas très difficile* » (Forgues, 2003, p.490).

Dans ce travail doctoral, nous considérons l'industrie comme notre unité d'analyse. Notre choix s'est porté sur l'étude de l'industrie Textile-Habillement (TH). L'industrie est définie comme une entité rassemblant l'ensemble des entreprises. Nous avons alors opté pour une présentation transversale.

## **1. PRESENTATION GENERALE DES ENTREPRISES**

### **1.1. Activité**

La présente étude concerne neuf entreprises tunisiennes dans le secteur de la confection de vêtements intervenants dans les filières Chaîne & Trame, Maille et Jeans & Sportswear. Ces sous-secteurs regroupent des entreprises dont les activités peuvent être différentes.

Nous distinguons deux types de façonniers : les façonniers purs et les structures mixtes. Les façonniers réalisent les tâches allant de la coupe à l'assemblage mais aussi des opérations qui requièrent un savoir-faire particulier (broderie, sérigraphie, ...). En plus de la sous traitance, les structures mixtes couvrent l'activité de cotraitance et/ou le produit fini. Pour certains clients, les façonniers prennent en charge l'achat des matières premières pour le compte des donneurs d'ordres, ils se sont ainsi transformés en cotraitant. Afin de capter de nouveaux débouchés, certains ont décidé d'élargir le champ de leur intervention en offrant le produit fini.

Ces entreprises ont des relations d'affaires avec plusieurs donneurs d'ordres. Elles ont intérêt à diversifier leur portefeuille des clients pour alléger la dépendance vis-à-vis d'eux. La majorité des dirigeants déclarent avoir des relations durables avec certains clients, avec qui ils réalisent une portion significative de leur chiffre d'affaires. Dans les périodes de sous activité, ils exécutent les ordres des donneurs d'ordres temporaires.

La taille des entreprises visitées est variable. Sur les neuf entreprises visitées, trois sont des petites et moyennes entreprises (entre 50 et 250 employés) et six sont des grandes entreprises (effectif supérieur à 250).

La majorité des entreprises fabriquent des produits de moyenne et haute gamme.

Tableau 24 : Présentation générale des cas étudiés

	Date de création	Capital Dinar Tunisien	Activité	Type de production	Nombre de clients	Emploi
TEXA	1989	2 000 000	Chaîne et trame Maille ▪ Sportwear ▪ Maillots de bain ▪ Mode féminine ▪ Lingerie	▪ Sous traitance ▪ Co-traitance ▪ Produit finis	>10 clients	741
TEXB	1989	2 000 000	Chaîne et Trame Maille ▪ Mode féminine ▪ Lingerie ▪ Djeans	▪ Sous traitance ▪ Co- traitance ▪ Produit finis	9 clients	900
TEXC	1983	2 000 000	Chaîne et trame ▪ Djeans ▪ Sportwear	▪ Sous traitance ▪ Co- traitance ▪ Produit finis	>5 clients	1650
TEXD	1975	3 000 000	Chaîne et trame ▪ Djeans	▪ Sous traitance ▪ Produit finis	Non communiqué (Multi-clients)	2285
TEXE	2004	10 000	Maille ▪ Mode féminine	▪ Sous traitance	Non communiqué (Multi-clients)	368

TEXF	1990	30 000	Chaîne et trame Maille ▪ Sportwear	▪ Sous traitance	4 clients	30
TEXG	1997	300 000	Maille ▪ Sportwear ▪ Linge de maison	▪ Sous traitance	Non communiqué (Multi-clients)	197
TEXH	1999	30 0000	Chaîne et trame ▪ Linge de maison ▪ Vêtement du travail ▪ Vêtement de sécurité	▪ Sous traitance ▪ Cotraitance ▪ Produit finis	Non communiqué (Multi-clients)	229
TEXI	1988	222 000	Chaîne et trame ▪ Djeans	▪ Sous traitance ▪ Cotraitance	>10	200

## 1.2. Organigramme

Il existe une diversité de structures organisationnelles. D'une manière générale, on définit la structure comme étant « *l'ensemble des fonctions que chaque unité de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration existant entre ces unités* » (Mintzberg, 1995, p.18). Elle peut aussi être définie comme étant « *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches et pour ensuite assurer la bonne coordination nécessaire entre les tâches* » (Mintzberg, 1990, p.153).

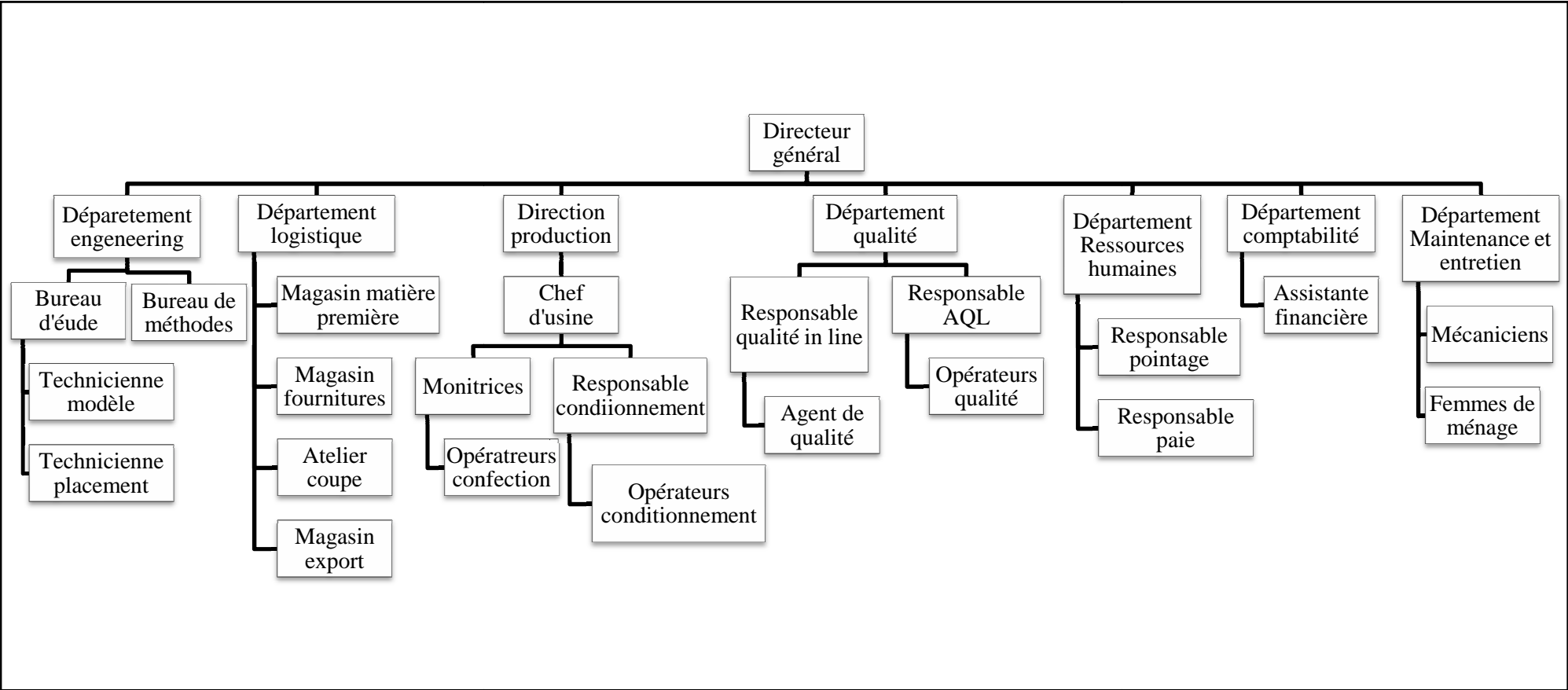
Les structures organisationnelles sont établies en fonction de la taille et du mode de gestion de l'entreprise, de ses contraintes et de la physionomie de son bâtiment. Toutefois, les organigrammes des entreprises étudiées se ressemblent, les différences qui les séparent sont mineures. La figure 22 présente un organigramme type.

Ces entreprises disposent d'une structure fonctionnelle. Elles sont dirigées et contrôlées par un homme pivot, généralement, c'est le propriétaire.

Nous constatons l'existence de services prévus par l'organigramme de l'entreprise, pour lesquels des locaux ont été octroyés, néanmoins, ils sont toujours vacants. Par exemple, dans l'entreprise TEXA, l'organigramme de l'entreprise prévoit l'existence d'un laboratoire. Ce service comprend un chef de laboratoire et un agent. Il a pour mission la réalisation d'essais et de contrôle de laboratoire (test de froissabilité, mesure de résistance à la traction, test de solidité des teintures, ...). Un local spécifique est réservé au laboratoire, mais pour lequel la direction n'a, pour diverses raisons, pas encore recruté le personnel prévu. Nous excluons ces services dans la présentation de l'organigramme type.

Le département comptabilité a uniquement pour mission de tenir la comptabilité financière. Malgré la prise de conscience de l'importance de la comptabilité analytique et contrôle de gestion, l'absence de ces deux services dans les entreprises étudiées est une caractéristique commune et quasi générale dans la filière. Dans la plupart des cas, c'est le gérant de l'entreprise qui assume lui-même, sans d'ailleurs en avoir la plupart du temps les compétences et les instruments de gestion adéquate.

Figure 22: Un organigramme type d'une entreprise de confection



### 1.3. Profil du personnel

La population est essentiellement féminine. Le féminisme de la main d'œuvre dans le secteur du textile-habillement est un fait historique à l'échelle nationale et internationale. Les opératrices de confection sont toujours des femmes, il est rare de trouver un homme dans la chaîne de production. Dans les dix entreprises visitées, il existe un seul homme piqueur.

*« Si un client voit un homme sur une machine à coudre, il est choqué ; parce que même en Europe, c'est un travail des femmes. Un jour, la chef d'usine a recruté un opérateur, j'ai été énormément surprise. J'ai travaillé 20 ans en Italie dans les entreprises de confection, je n'ai jamais vu un homme piqueur. »*  
[Directrice technique TEXG<sup>22</sup>]

*« Il est rare de trouver un homme dans la chaîne, dans les cas rares, ils sont sur des machines qui ne nécessitent pas beaucoup de compétences et de précision comme les boutonneuses par exemple. »* [Chef de chaîne TEXA]

L'explication donnée par les chefs d'entreprise est que les femmes sont plus douées et plus habiles, elles possèdent des attributs physiques qui correspondent à ce type de métier.

*« La confection est un métier des femmes. Elles ont des doigts fins et plus habiles. »* [Chef d'entreprise TEXA]

L'âge et le statut matrimonial sont des critères qui déterminent le recrutement. Etre célibataires et jeunes constituent en effet des avantages. Bien que les chefs d'entreprises précisent qu'ils n'ont pas un processus de recrutement bien déterminé, ces critères implicites, utilisés pour sélectionner les opératrices, ont ressortis des entretiens que nous avons eus avec les dirigeants, les directeurs techniques et les chefs d'ateliers. Selon les entreprises, l'un de ses acteurs est le responsable de recrutement des ouvrières. Ces derniers ont évoqué trois facteurs qui expliquent la préférence donnée aux femmes jeunes et célibataires :

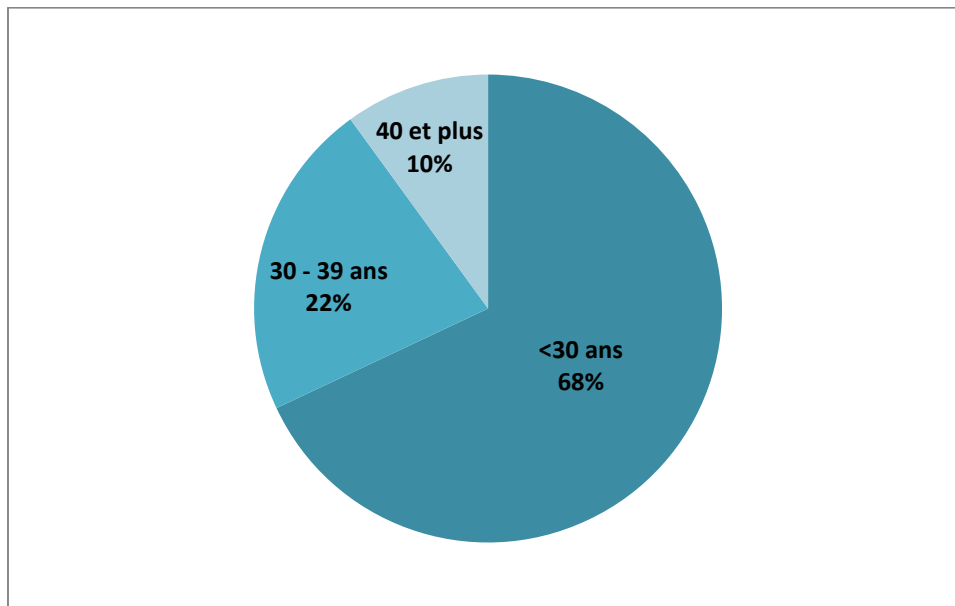
- Les femmes sont plus dociles et malléables. Et leur jeune âge les rend plus disposées à accepter les structures d'autorités. Selon les mœurs tunisiennes, on peut « réprimander » une jeune femme, mais pas une femme âgée.

---

<sup>22</sup> La directrice technique de l'entreprise TEXG est d'origine italienne.

- Les femmes célibataires ont moins de responsabilités familiales qui limitent leur disponibilité et leur rentabilité pour l'entreprise. Elles n'ont pas à se préoccuper des tâches ménagères et d'obligations envers leurs enfants et leurs maris, elles disposent de plus de temps à consacrer à l'entreprise<sup>23</sup>.
- Or en Tunisie, en dépit des efforts d'égalisation des opportunités d'accès à l'éducation entre hommes et femmes, celles-ci disposent toujours d'un niveau d'instruction moyennement moins élevé que les hommes. Leur jeune âge explique leur manque d'expérience. Tout cela permet de justifier les bas salaires que l'entreprise leur offre.

**Figure 23 : Répartition des ouvrières par grandes tranches d'âge**



Source : CETTEX

La répartition des tâches se base aussi sur l'idée que les tâches lourdes sont attribuées aux hommes et les légères aux femmes. Les hommes occupent les postes qui concernent la coupe et la mécanique.

Dans les postes à responsabilité, on trouve généralement des hommes. Les chefs d'entreprise considèrent que les femmes sont moins préparées et moins habilitées pour affronter les responsabilités. L'éducation tunisienne des filles ne favorise pas le leadership, elles apprennent à craindre l'autorité masculine (du père, du frère ou du mari).

---

<sup>23</sup> Dans la société tunisienne, les femmes s'occupent des tâches ménagères et de l'éducation des enfants et les hommes travaillent. Pour des raisons économiques, les femmes sont obligées d'intégrer le marché de l'emploi. Toutefois, elles gardent leurs obligations domestiques.



*« Je mets des femmes aux postes de chefs de chaînes, parce que les femmes savent parler aux femmes et communiquent mieux avec elle. Le chef de coupe est généralement un homme. Les tâches dans l'atelier de coupe sont assurées à la fois par les femmes et les hommes. Selon les normes sociales tunisiennes, un homme peut « gronder » une femme, mais le réciproque est inadmissible. »*  
[Chef d'entreprise TEXE]

La majorité des ouvrières ont un niveau d'étude primaire. Les chefs d'entreprises n'exigent des ouvrières que de savoir lire les chiffres et les lettres. Ce niveau de connaissance est requis pour garantir la qualité de production, par exemple ne pas confondre les tailles ou se tromper en collant les morceaux de tissus numérotés. Les diplômes ne sont pas considérés comme adaptée aux besoins de l'entreprise. Souvent, les chefs d'entreprise valorisent l'expérience professionnelle.

*« Si j'ai le choix entre deux ouvrières, une est diplômée et l'autre est expérimentée, j'opte pour cette dernière. Son travail est meilleur et elle demande un salaire nettement inférieur à celui demandé par la diplômée. »*  
[Chef d'entreprise TEXE]

Les chefs d'entreprise préfèrent la formation sur le tas. Trois raisons expliquent la préférence accordée à ce type de formation. Premièrement, elle permet de prolonger la période d'apprentissage, et ainsi de justifier les bas salaires. Deuxièmement, ils échappent à la législation en matière de fixation de salaire, dans la mesure où la convention collective fixe le salaire en fonction du diplôme, alors qu'aucun seuil n'est fixé pour l'expérience professionnelle. Troisièmement, les ouvrières intègrent les valeurs de l'entreprise dès leurs jeunes âges. Ceci permet à l'entreprise de contrôler l'apprentissage et la qualification.

*« La période d'apprentissage est une période de « dressage », la fille apprend à obéir et se conformer aux règles de l'entreprise. »* [Directeur de l'usine TEXA]

De même, les membres de la famille propriétaire occupent les postes clés et apprennent la gestion et le management sur le terrain. Les postes hiérarchiques restent peu accessibles pour les personnes n'ayant aucun lien personnel avec le propriétaire.

Dans la société tunisienne le travail n'est pas une valeur centrale<sup>24</sup>. L'identité sociale se fonde principalement sur son appartenance familiale. Lorsqu'on reproche à un ouvrier sa négligence et son manque d'implication, il se justifie par le fait que les biens et les produits de l'entreprise ne sont pas une propriété familiale. Si l'entreprise est un projet familial, la personne s'applique et mobilise son énergie. Pour cette raison, les propriétaires des entreprises font plus confiance à leurs membres de famille, et ils leur attribuent des postes à responsabilité.

La présence de quelques universitaires dans les entreprises visitées est une exigence de leurs clients. Ils sont recrutés par les dirigeants pour démontrer leur crédibilité en termes de compétences et pour développer la confiance et des relations durables avec les donneurs d'ordres. En effet, selon les dirigeants interrogés, les gains en productivité et leur valeur ajoutée ne suffisent pas pour justifier leurs salaires élevés.

*« Mes clients exigent le recrutement des universitaires. Je l'ai fait. Malheureusement, ils ne m'apportent pas de la valeur ajoutée. Je ne vois pas à quoi servent. Ils demandent des salaires assez élevés, ils veulent obtenir un bureau, un téléphone, ... J'ai besoin des personnes qui travaillent dans la production. Ces universitaires n'ont pas amélioré la situation, voire même ils représentent des charges inutiles. Rien à faire, c'est un mal nécessaire pour satisfaire mes clients. » [Chef d'entreprise TEXB]*

#### **1.4. Le processus productif**

Le processus de la fabrication de vêtements se décompose en onze phases : le stylisme, le modélisme, le patronage, la gradation, le matelassage, le placement, le traçage, la coupe, le montage, la finition et le conditionnement. Nous adoptons la description de Grau (1996), à laquelle nous avons apportée quelques modifications à partir de nos observations, pour retracer ce processus productif.

L'origine de la fabrication est un dessin. A partir du dessin, un modèle va être réalisé. Le modèle représente la première étape de la fabrication industrielle.

---

<sup>24</sup> Même si il y a un début d'évolution dans ce sens.

Après le modèle, sera établi un patron de base en taille standard dont le premier exemplaire, réalisé dans le tissu de fabrication, constituera un prototype qui permettra de s'assurer de l'aplomb du vêtement.

Le patron définitivement adopté sera gardé, c'est-à-dire décliné dans les différentes tailles. Ce dernier exercice appelé gradation. L'ensemble donnera lieu à la rédaction d'une fiche technique de fabrication reprenant l'ensemble des éléments nécessaires à l'industrialisation.

Une fois la décision de lancer la fabrication prise, on procède au matelassage, opération qui consiste à superposer plusieurs plis de tissus qui seront découpés en même temps. Une fois le tissu matelassé, pourra avoir lieu le placement opération permettant de minimiser les chutes de tissus en choisissant le placement optimal des morceaux à découper sur la pièce de tissu. L'étape qui suit le placement est le traçage, qui consiste à tracer sur le matelas le contour du patron avant de procéder à la coupe proprement dite.

Le tissu découpé, il s'agit de procéder au montage ou à l'assemblage des pièces du vêtement. Les pièces obtenues lors de la coupe devront d'abord être triés manuellement, de manière à constituer des bûches, c'est-à-dire des paquets de pièces, éventuellement à préparer certaines d'entre elles qui seront surfilées, thermocollées, festonnées, froncées, brodées, sérigraphiées. Les paquets de pièces seront ensuite transportés jusqu'au postes de travail où s'effectuent les opérations de couture ;

Une fois le vêtement assemblé, il doit encore subir un certain nombre d'opérations de finition et de conditionnement. Il sera en premier souvent repassé. Il sera ensuite conditionné : il s'agira d'insérer le cas échéant une vignette, de plier le vêtement, de poser aiguilles et ou renforts, de le mettre en carton, sur cintre ou en housse plastique.

## 2. LE PROCESSUS PRODUCTIF INTRAORGANISATIONNEL ET LES ACTEURS

Dans cette section nous décrivons le processus productif dans les ateliers de production. Il s'agit de décrire le fonctionnement formel, les acteurs et les interactions entre eux.

*« Dans un contexte d'action, la signification du comportement d'un acteur doit être cherchée au niveau des caractéristiques de ce contexte, à savoir, les contraintes, les ressources, les enjeux qui définissent la position de l'acteur. Du fait de l'interdépendance dans laquelle se trouvent les acteurs, l'unité d'interprétation ne peut être un comportement unique. Un comportement ne prend sens que par rapport à d'autres comportements.*

*Contextualiser un comportement, c'est en chercher la signification dans les caractéristiques présentes de la situation de travail dans laquelle se trouve l'acteur. Contextualiser suppose d'identifier :*

- *Les interactions de travail par rapport auxquelles le comportement prend sens ;*
- *Les acteurs engagés dans ces interactions et la nature de leurs indépendances ;*
- *Les propriétés de chacun des acteurs (rôles, positions, attributs, ressources dans l'organisation. » (Foudriat, 2005, p. 212)*

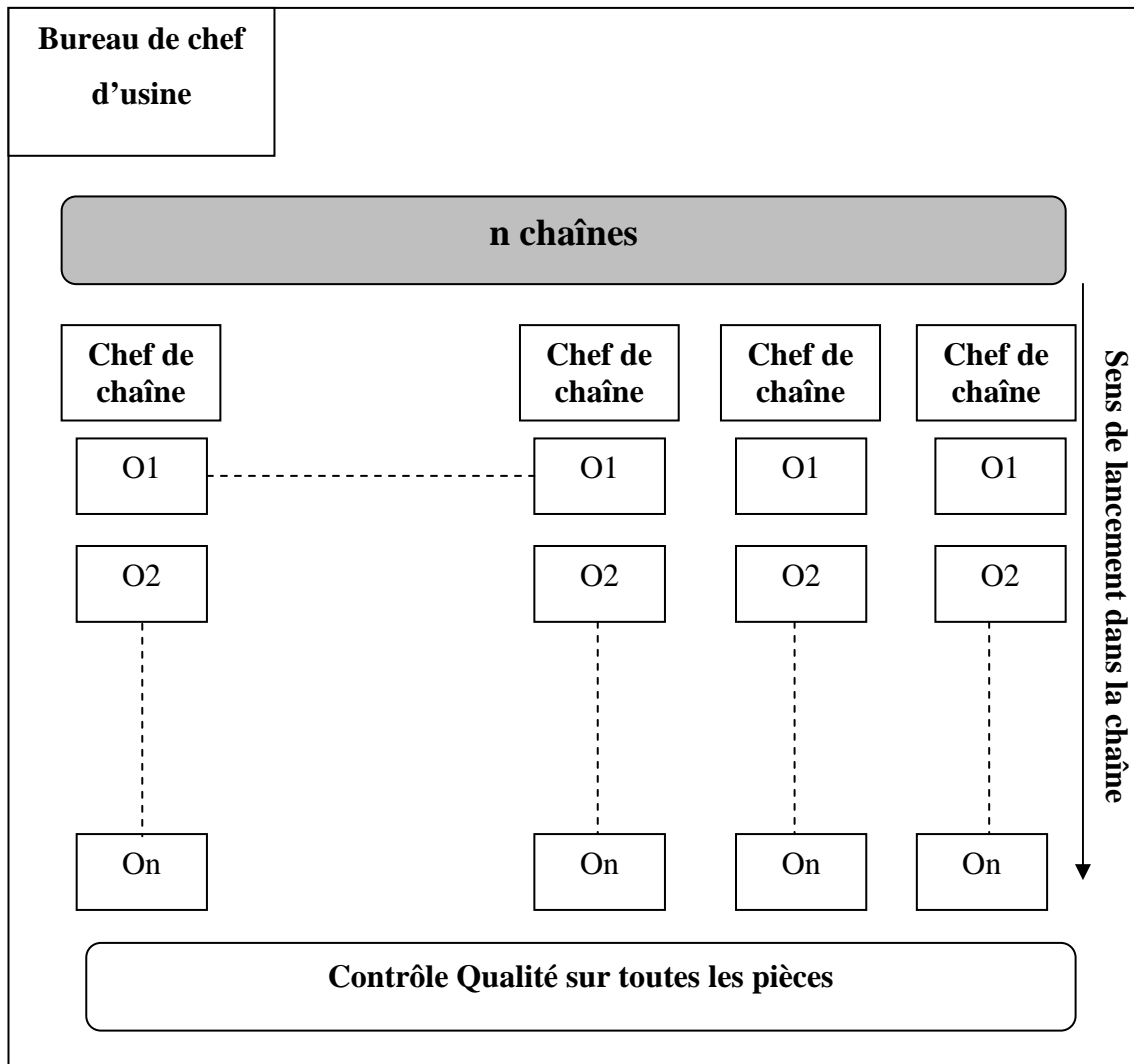
### 2.1. L'organisation du travail

Les ateliers sont organisés en une ou plusieurs chaînes de production suivant la taille de l'entreprise. Nous pouvons trouver des chaînes fixes et d'autres polyvalentes pour les commandes en petites séries.

Les opérations de montage d'un vêtement, sont divisées à l'extrême. Ces phases sont exécutées successivement, les unes à la suite des autres, selon un ordre logique rigoureux qui a pour effet d'exclure les retours en amont.

Les machines sont disposées suivant l'ordre chronologique de la gamme de montage, sans distinction de classes. Les pièces circulent d'un poste à l'autre soit par : caissettes glissant sur des tables, par des augettes à plan incliné, par des tréteaux roulants, soit par des tapis roulants. Les ouvrières sont dépendantes les unes des autres, d'où le nom de chaîne pour désigner le travail en ligne.

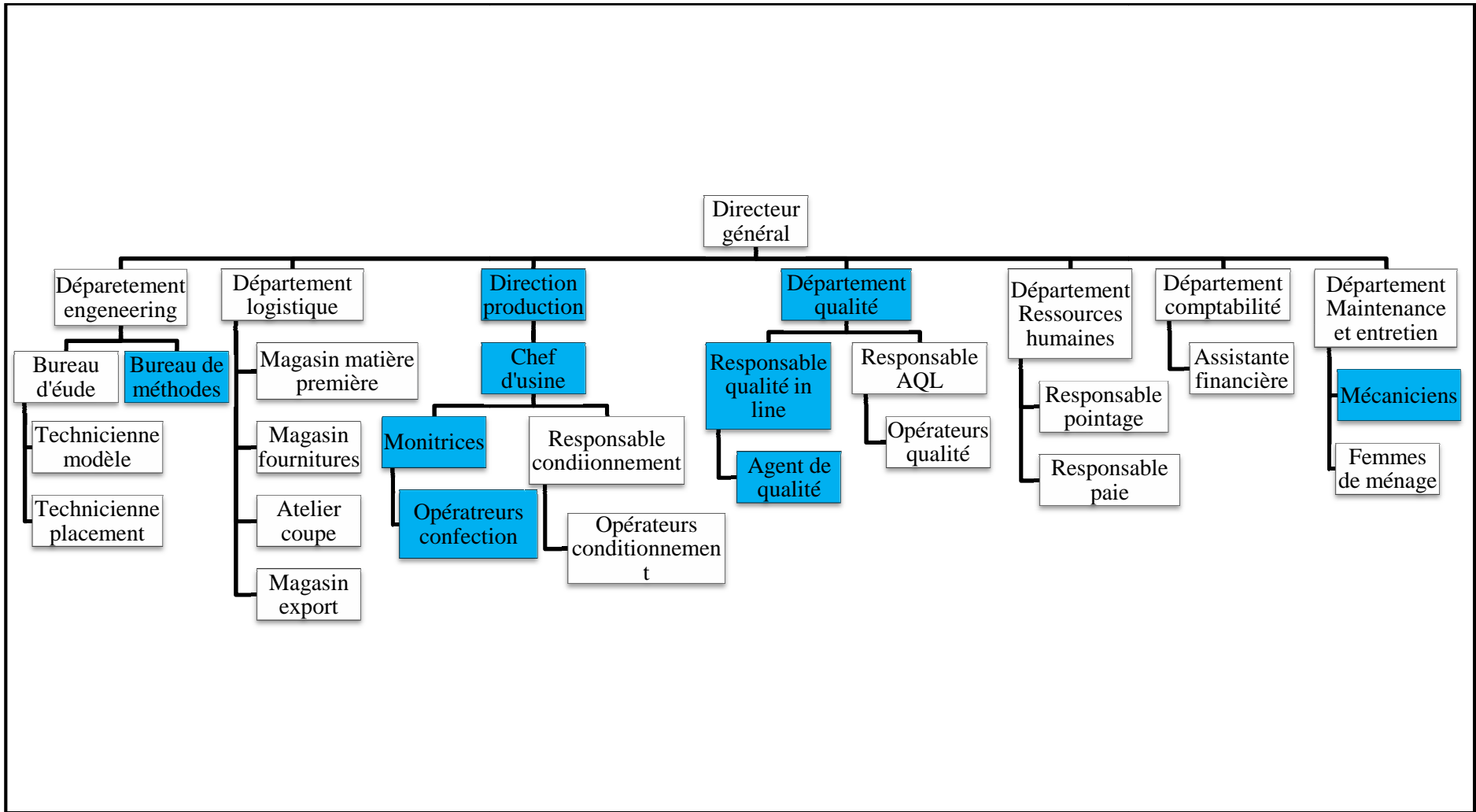
Figure 24: Organisation du travail dans les ateliers de production



Le travail dans les ateliers de production repose sur quatre catégories professionnelles (la couleur bleu dans l'organigramme indique notre champ d'étude dans cette partie de la thèse):

- La direction technique : le directeur technique, le chef d'usine, les monitrices et les opératrices.
- Départements qualité: les agents de qualité.
- Département engineering : les agents de méthodes.
- Département maintenance et entretien : les mécaniciens.

Figure 25 : Le champ d'étude



## 2.2. Les acteurs

### 2.2.1. Directeur technique

La position hiérarchique du directeur technique est une position intermédiaire entre la direction et la production. Son supérieur direct est le chef de l'entreprise, et ses subordonnés sont les chefs d'ateliers des divers départements de production (assemblage, finition, conditionnement, broderie ou sérigraphie). Selon la taille de l'entreprise et ses capacités personnelles, le directeur peut avoir à gérer un ou plusieurs ateliers de production.

Selon les directeurs techniques interrogés, leur rôle est de garantir la fabrication du modèle en respectant les délais, les spécifications techniques et les normes de qualité du client.

*« Mon rôle est de garantir la fabrication du vêtement selon les délais et la conformité demandée par le client tout en étant soucieuse des coûts de fabrication. »* [Directrice technique TEXA]

*« Je suis comme un guerrier qui se bat pour produire, mais le guerrier se bat pour un seul objectif et moi je me bats pour trois objectifs [rendement, qualité, délai], et le pire ils sont contradictoires. »* [Directrice technique TEXC]

Les principales activités associées à cette fonction sont de :

- Coordonner entre les différents ateliers et les autres services ;
- Etablir le programme de fabrication, tout en respectant les délais de livraison ;
- Contrôler et de superviser le processus de production et les produit pour atteindre les objectifs de rendement tout en respectant les délais ;
- Prévoir et de réagir adéquatement et promptement aux diverses situations qui se présentent.

### 2.2.2. Le chef d'usine<sup>25</sup>

Le chef d'usine est placé sous les ordres du directeur technique dans les entreprises comportant plusieurs ateliers de production. Il assure le commandement et l'animation des monitrices et des opératrices.

---

<sup>25</sup> Dans certaines entreprises de petite taille, les activités du chef d'usine sont partagées entre le directeur technique et les monitrices.

Il a pour mission de diriger un atelier constitué de plusieurs chaînes de fabrication, qui doivent respecter les spécifications techniques définies, le rendement et la qualité dans les délais prévus au planning. Il supervise, motive et contrôle les chaînes de production dont le but est d'atteindre les objectifs fixés en termes de rendement, de qualité et de rentabilité.

*« Mon rôle est de veiller à ce que les chaînes produisent de la qualité à moindres coûts et dans les plus brefs délais possibles. » [Chef d'usine TEXA]*

Les responsabilités confiées au chef d'usine sont de :

- Contrôler et coordonner l'activité des différentes chaînes pour atteindre les objectifs de rendement tout en respectant les délais ;
- Assurer l'ordre et la discipline ;
- Implanter les chaînes et s'assurer de la disponibilité des machines et des ressources humaines nécessaires à la fabrication.
- Lancer la production et émettre les recommandations techniques pour atteindre les objectifs de production en termes de qualité et de rendement.

### 2.2.3. Les monitrices

Les monitrices reportent au chef d'usine et encadrent les opératrices pendant l'exécution de leurs tâches. Chaque monitrice anime et gère une chaîne de production. Elle assure la préparation, le lancement et le suivi de la fabrication de produits, ceci dans un souci d'optimisation du rendement, des délais et des coûts, tout en respectant les exigences qualité des clients.

*« La monitrice peut se comparer au sélectionneur d'une équipe de football. Il lui appartient d'identifier le potentiel de ses ouvrières, de répartir le travail en tenant compte des possibilités de chacune, de motiver pour l'atteinte des objectifs (rendement, qualité et délai) et d'encourager dans les moments difficiles, de résoudre les problèmes. » [Monitrice TEXE]*

Les tâches et les opérations se rapportant à la fonction de monitrice sont :

- Préparer le lancement en production et lancer la production ;
- Contrôler la réalisation des objectifs en quantité et qualité pour chaque poste et réagir en conséquence ;
- Manager les opérateurs par la motivation, la formation et le commandement ;
- Assurer l'ordre et la discipline.



#### 2.2.4. Les opératrices

Les opératrices présentent le centre opérationnel de l'entreprise. Elles exécutent leur travail sous la supervision d'un supérieur généralement la chef de chaîne et/ou le chef d'atelier. D'autres personnes peuvent aussi intervenir auprès de l'opératrice et superviser en partie son travail. Ces personnes sont les agents de méthodes, les agents de qualité et le mécanicien.

Les opératrices de machines de confection utilisent de manière autonome plusieurs sortes de machines à coudre industrielles. De façon générale, ces personnes ne confectionnent pas un vêtement au complet mais exécutent une ou plusieurs opérations de préparation, de montage ou de finition. Les opératrices de machines de confection exécutent leur travail à des postes aménagés à la chaîne.

Les opératrices doivent respecter l'ordre des mouvements définis par la gamme de montage et les exigences qualité définies par la fiche technique ou par le service qualité. Aucun poste ne dispose de fiche de poste, la prescription est uniquement orale. A chaque changement de modèle la chef de chaîne informe les opératrices verbalement des directives qui portent sur l'aiguille, le fil, les accessoires à utiliser, les spécifications techniques et les exigences qualité. Les directives sur le gestuel d'exécution de la tâche font l'objet d'une démonstration par la chef de chaîne dans la présence du mécanicien et d'un agent qualité.

Occasionnellement, lors d'un audit du client chez l'entreprise TEXC, des fiches de consignes ont été affichées à chaque poste de manière à ce que les opératrices puissent voir les instructions.

Les opératrices doivent faire preuve d'initiative et de débrouillardise dans des situations où elles n'arrivent pas à suivre le gestuel défini par la monitrice. L'ouvrière peut opter pour un gestuel différent de celui de la monitrice, à condition qu'elle ne lèse pas le rendement et qu'elle respecte les normes des qualités.

*« Ce que l'on demande à l'ouvrière, ce n'est pas de travailler d'une façon ou d'une autre, c'est qu'elle fasse de la qualité et de la production, elle peut tourner de gauche à droite ou de droite à gauche, peu importe, pourvu qu'elle fasse la production mais qu'elle fasse toujours la production dans les normes de qualité et de délai et qu'elle ne nuise pas au rendement. » [Monitrice TEXA]*

Selon les monitrices, outre leur principale tâche, les ouvrières doivent reconnaître les anomalies de fonctionnement des machines et les risques d'endommager le tissu. Avant de commencer l'exécution de leurs tâches, elles doivent vérifier les pièces déposées à leur poste de travail de manière à détecter les erreurs de fabrication commises précédemment.

Les modalités de paiement des opératrices varient selon qu'il s'agit d'une ouvrière permanente ou temporaire. De façon générale, ces dernières sont rémunérées à l'heure et la rémunération correspond au Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG). La convention collective tunisienne textile-habillement fixe le salaire minimum mensuel pour les salariés du secteur à 290,436 dinars (base 48 heures/semaine), soit 1,396 DT par heure (0,73 euro). Les opératrices permanentes perçoivent un salaire mensuel qui correspond aussi au SMIG. Dans la majorité des entreprises, les ouvrières sont récompensées avec une prime de rendement. Les modalités de paiement au rendement varient d'une entreprise à l'autre, mais on peut dégager les caractéristiques générales communes suivantes. Chaque entreprise définit l'activité standard, il s'agit de déterminer le nombre de pièces à réaliser dans la journée de travail. Si la chaîne n'atteint pas l'activité standard ou s'elle la réalise tout juste, il est assuré de percevoir le salaire garanti. Le dépassement de l'activité standard entraîne le versement d'une prime de rendement.

Le salaire au rendement offre au dirigeant la possibilité de garder une partie de son pouvoir rémunérateur. Il lui permet de récompenser, au besoin, la loyauté des travailleurs qui respectent le système de valeurs de l'entreprise et de contenir une partie des coûts de production en dissuadant de flâner dans le travail par l'appât pécuniaire.

Toutefois, la plupart des ouvrières ont soulevé le problème de l'incohérence entre le système de production à la chaîne et le système de rémunération avec des primes. En effet, il suffit de l'absence d'une ouvrière ou la mauvaise volonté dans le travail d'une d'entre elles pour que le rendement de la chaîne chute.

*« Quoiqu'en dise les chefs, avec un tel système de production ils ne peuvent pas nous verser des primes de production individuelles de manière objective. Si le rendement de l'une d'entre nous baisse, le rendement de toute la chaîne baisse et nous ne touchons pas la prime de rendement » [Ouvrière TEXA]*

Certaines entreprises souhaitent le développement d'un système de motivation du personnel par un versement des primes de rendement individuelles objectives pour toutes les ouvrières. Elles ont mis en place un système de gestion de production. Il génère des étiquettes à code à barres pour chaque tâche de la gamme de montage. A la fin de chaque paquet, l'opératrice colle une étiquette à code à barre sur sa fiche de rendement. A l'aide d'une station de lecture, l'assistante ressources humaines assure le transfert de données entre les étiquettes et les systèmes de gestion de paie. Ces derniers permettent le calcul des rendements individuels, et par la suite les primes.

#### *2.2.5. Les agents de qualité*

Les agents de qualité travaillent sous la direction d'un responsable qualité in line. Ce dernier est particulièrement actif est en contact très étroit avec la direction générale. Il est le seul responsable qui a autant de contact personnel avec le directeur général. Le responsable qualité a ainsi dans les faits, une place plus importante que tout autre responsable. Le département qualité est également doté des moyens humains assez importants.

Leur rôle est de garantir que les opératrices effectuent les opérations en respectant les exigences qualité. Pour cela, ils supervisent, communiquent et forment ces dernières sur les exigences des points clés de qualité en se servant toujours d'un prototype ou des fiches techniques envoyées par le client et complétées par le bureau d'étude.

Les agents de qualité couvrent tout le processus productif à partir du matelassage et de la coupe jusqu'à la finition et le conditionnement pour bien cerner les problèmes qualité. Ils ne sont pas responsables de la production de la salle de coupe mais ils doivent vérifier tous les paramètres techniques du matelassage, du tracé et de la coupe reliés à la qualité.

Le responsable qualité in line, au moyen de l'échantillon et de la fiche technique, analyse la complexité du modèle et les points clés de qualité. Il identifie l'emplacement des agents de qualité dans la chaîne selon la complexité de l'opération et les exigences qualité. Dans certaines entreprises, ce travail se fait en collaboration avec la chef de chaîne.

L'agent de qualité analyse, trouve des solutions et suggère des améliorations à des problèmes qualité. Ce travail se fait généralement en collaboration avec les monitrices et les agents de méthodes. Tous sont responsables de la qualité.

Généralement, on se sert de la première pièce comme pièce témoin sur laquelle on a tout précisé qualitativement. Ainsi, pour la première pièce fabriquée, l'agent de qualité contrôle poste par poste et opération par opération, en expliquant ou en rectifiant au besoin des points de qualités et de conformité.

L'agent de qualité est le seul responsable de juger la qualité des pièces produites : il les accepte ou les refuse en fonction de leur conformité aux spécifications indiquées par la fiche technique.

#### *2.2.6. Les agents de méthodes*

Le bureau de méthodes est constitué d'un responsable de méthodes et des agents de méthodes. Seuls ces derniers assistent au processus de fabrication et ils sont présents dans l'atelier.

La mission principale des agents de méthodes est de préparer la mise en fabrication industrielle des articles à partir des données fournies par le bureau d'études. Ils mettent à disposition toutes les informations techniques nécessaires à la mise en fabrication industrielle d'article à partir des données fournies par le bureau d'études dans un souci de productivité.

L'agent des méthodes établit la gamme de montage. Cette dernière est une suite d'opération aboutissant à l'élaboration du produit. Elle permet une division de la fabrication en tâches parcellaires et une division du temps de travail du produit, en partie égale entre les ouvrières. Elle se présente sous la forme d'un tableau sur lequel figure les opérations, les temps de ces opérations<sup>26</sup> et les machines utilisées. La majorité des entreprises utilisent des logiciels informatiques pour réaliser la gamme de montage. Il s'agit ensuite de déterminer les temps de fabrication par opération et procéder au rééquilibrage.

---

<sup>26</sup> Les temps des opérations comportent, outre le temps du travail, les temps de manutention (alimentation, évacuation, ...). Un pourcentage de temps s'ajoute au temps de l'opération proprement dite. Par exemple, pour TEXA, le coefficient majoritaire est de 1,12. Ce temps peut être affecté par différents aléas comme les casses d'aiguille, les casses de fil, les pannes de machines, la nécessité d'opérer à un autre poste de travail pour soutenir le rendement d'une collègue en difficulté. Selon certaines opératrices et le chef d'atelier, différents facteurs influencent les aléas.

Après l'établissement de la gamme de montage, il s'agit d'effectuer l'équilibrage des postes. Il permet la répartition du travail et du temps d'une pièce entre les opératrices. Le résultat de l'équilibrage permet de définir:

- La charge de chaque poste : C'est la somme du temps représentant le travail du poste.
- L'effectif de chaque poste : C'est le nombre d'ouvriers aux postes. En principe, on place un exécutant par poste. Parfois, le découpage du temps ne permet pas cette solution idéale. On peut placer plusieurs ouvrières à un seule poste.

En cours de production, l'agent de méthodes procède au chronométrage. C'est la mesure de temps pendant lequel une tâche s'accomplit, ce temps est mesuré mécaniquement, en observant le poste et l'exécutant, à l'aide d'un chronomètre. Lors d'une baisse de rendement ou d'un déséquilibre sur la chaîne en cours, il doit aviser la monitrice pour ajuster ou procéder à un redéploiement des opératrices au bon moment et au bon endroit.

#### 2.2.7. Les mécaniciens

Une des fonctions principales des mécaniciens est d'assister les ouvrières dans la préparation de lancement de la production par le « réglage » des machines. Cela inclut l'assistance et les conseils préliminaires lors de démarrage de la production. Habituellement, les mécaniciens font la première pièce, à l'aide de monitrice, pour montrer aux ouvrières comment procéder et pour prouver que le réglage permet de faire le travail selon les spécifications de la fiche technique.

La mission des mécaniciens comporte aussi le « dépannage », dans le cas où les ouvrières rencontrent des difficultés qui entraînent un abaissement de la qualité du produit au-dessous des normes tolérées par le contrôle, ou bien un ralentissement de la cadence de la production.

### 2.3. Les interactions entre les acteurs

*« Pour mieux comprendre les comportements de travail dans l'usine, il faut peut être accordé autant d'attention aux axes mineurs qu'aux axes majeurs des relations intergroupes. Elles montreront que les éléments pertinents des situations de production problématiques peuvent comporter aussi bien des types d'interactions « latérales » entre sous groupes de travailleurs que des rapports verticaux entre les groupes d'encadrements et les groupes de travailleurs » (Roy 2006, p.89).*

Nous décrivons les interactions entre les acteurs intervenant dans l'atelier de production. Nous se limiterons aux interactions majeures :

- Les interactions entre les opératrices et les agents de maîtrise,
- Les interactions entre les opératrices, les monitrices et les agents de qualité,
- Les interactions entre les agents de méthodes et les agents de maîtrise,
- Les interactions entre les opératrices et les mécaniciens,
- Les interactions entre les opératrices.

### 2.3.1. *Les interactions entre les opératrices et les agents de maîtrise*

Le style de management dans toutes les entreprises est autoritaire. Le management des ouvrières a plus une fonction de contrôle que de formation. Les ouvrières subissent directement l'autorité des chefs de chaînes et du chef de l'usine. C'est à travers d'eux que les directives du chef de l'entreprise sont communiquées aux ouvrières.

En fait, les rapports d'autorité semblent les seuls rapports qui régissent les relations entre les ouvrières et leurs chefs de chaîne. L'exercice de l'autorité est perçu comme le seul moyen d'assurer la production et un rendement maximum. La réprimande et l'avertissement verbal sont les principales sanctions utilisées. Lorsque l'ouvrière commit une faute, elle est réprimandée verbalement par la chef de chaîne, mais si cela se répète, elle est avertie, par le chef d'usine, qu'elle sera envoyée au chef de l'entreprise.

*« L'autorité est le seul moyen pour assurer la discipline et le bon déroulement du processus de production. » [Chef de chaîne TEXA]*

Les systèmes d'autorité sur le lieu de travail sont jugés excessifs par les opérationnels. Les ouvrières subissent un tas des insultes de la part de leurs chefs de chaînes et d'atelier pour une faute minime. L'autorité des chefs d'ateliers est toujours présente et directe et met les ouvrières dans une situation de crainte permanente. Dès que l'autorité immédiate disparaît, cela laisse place à des comportements qui ne sont pas toujours responsables.

Dans l'entreprise TEXA, chaque jour les agents de méthode affichent dans un tableau le rendement de chaque chaîne. Si le rendement est inférieur au rendement optimal, la chef d'usine, et parfois le chef d'entreprise, blâment rudement les opératrices et les menacent de licenciement et de la non attribution de la prime de rendement pour le mois en cours.

Figure 26: Tableau de rendement dans l'entreprise TEXA

LE PRENON DE LA MONITRICE		
Pièces produites A	Quantité demandée	Rendement de la journée <ul style="list-style-type: none"> <li>• En rouge si <math>- X^{27}</math></li> <li>• En vert si <math>+ X</math></li> </ul>
Pièces produites B		
....		
Observations :	Retour AQL :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarrage</li> <li>• Panes machines</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre des pièces retournées</li> <li>• Type des défauts</li> </ul>	

Lorsque la commande se fait présente et le délai se rapproche, une productivité maximale est exigée. Les chefs des chaînes et la chef d'usine poussent les opératrices jusqu'à leurs limites, afin d'arriver au rythme de production souhaité. Dans l'usine nous entendons que : « *Faites vite et bien* », *"Attention l'ourlet"*, *"Attention les boutons pressions"* ».

Les entretiens avec les agents de maîtrise et les chefs d'entreprise montrent que le modèle de management où l'ouvrier serait responsable est inapproprié pour les entreprises d'habillement tunisiennes. Ils justifient ce modèle d'autorité et de contrôle par un comportement irresponsable des ouvrières. Il est utilisé pour contrôler le bavardage des ouvrières qui perturbe le travail. Les ouvrière en Tunisie seraient connue par le bavardage, déjà pour qualifier une fille de bavarde, on dit elle est comme « les ouvrières des entreprises de confection ». Ceci est un exemple de conflit entre les caractéristiques culturelles et les exigences de l'entreprise. Bavarder en exécutant les tâches fait partie de la culture tunisienne.

L'absentéisme des ouvrières est un autre problème auquel les agents de maîtrise sont confrontés. Deux raisons, dont les origines sont en dehors de l'entreprise, expliquent l'absentéisme : l'absence d'une culture de la ponctualité et la suprématie de la famille.

<sup>27</sup> X : rendement optimal

La non-conformité aux horaires est une caractéristique de la société globale. La socialisation dans la famille ne va pas dans le sens des normes organisationnelles et des méthodes de travail industriel. Ainsi, les parents n'encouragent pas leurs filles à se conformer au règlement de l'entreprise et à être assidues.

La suprématie de la famille est un autre motif d'absentéisme car la majorité des absences sont pour des raisons familiales. Les dirigeants d'entreprises évoquent le fait que l'absentéisme croît considérablement en été. L'été est la saison où les fêtes familiales se multiplient avec de longues soirées rendant le réveil difficile. On préfère s'absenter que de commettre une offense vis-à-vis de la famille.

Quoique l'absentéisme pour des raisons familiales soit souvent autorisé, il finit par être la cause de la sanction ultime, à savoir le licenciement, lorsqu'il se répète.

*« Pour le mariage d'une sœur d'une ouvrière, je lui ai accordé un congé payé de 4 jours. Le jour où elle doit reprendre le boulot, son père est venu me voir pour prolonger ses vacances de deux jours, j'ai accepté. Elle a prolongé encore d'un jour, cette fois sans prendre ma permission. Cette ouvrière a été licenciée. J'ai pris cette décision pour instaurer une discipline de l'assiduité. »*  
[Chef d'usine TEXA]

L'autorité des agents de maîtrise n'est pas acceptée par les opératrices. Elles pensent qu'elle est abusive. Dans le discours des ouvrières, seule l'autorité de chef de l'entreprise apparaît comme une autorité « légitime ». Cette légitimité provient du fait qu'il est le propriétaire de l'entreprise. La distance du chef d'entreprise par rapport aux ouvrières tend à le légitimer : sa distance inspire le respect et surtout la crainte.

Selon les monitrices, outre leur principale tâche, les opératrices doivent reconnaître les anomalies de fonctionnement des machines et les risques d'endommager le tissu. Avant de commencer l'exécution de leurs tâches, elles doivent vérifier les pièces déposées à leur poste de travail de manière à détecter les erreurs de fabrication commises précédemment.

Les retouches sont effectuées par l'opératrice responsable du défaut en dehors des heures normales de travail et sans rémunération. Dans les cas où l'opératrice n'a pas déclaré le défaut de l'étape précédente, c'est elle qui doit exécuter les retouches. L'opératrice doit évaluer la complexité de la retouche. Dans les cas facilement remédiables, elle doit aviser son supérieur et exécuter le travail.



Les défauts de couture sont récurrents. Néanmoins, pendant ma période d'observation, il est rare qu'une ouvrière signale l'existence d'un défaut. C'est généralement la monitrice ou les agents qualité qui détectent les anomalies. Les quelques fois où une ouvrière avertit la monitrice de l'existence d'une anomalie, c'est lorsqu'elle est incapable d'exécuter sa tâche.

*Pourquoi, vous n'avez pas signalé le défaut*

*« Je n'ai pas fait attention. [Silence] Entre nous, même si je détecte un défaut et il ne m'empêche pas de continuer à travailler, je n'informe pas la monitrice, nous serons obligés à découdre. Je peux passer ma journée à corriger les fautes des autres et je ne touche rien à la fin. »*

*Mais, les agents qualité vont se rendre compte de la faute ?*

*« Pas tout le temps, je tente ma chance. Si eux ont détecté le défaut, rien à faire, je dois faire les retouches. »*

2.3.2. *Les interactions entre les opératrices, les monitrices et les agents de qualité*

Le désaccord entre le service qualité et le service production est fréquent. Les arrêts de la production sont le point le plus critique de cette confrontation. Ces arrêts provoquent le rallongement des délais de production et la baisse de rendement. Ils donnent lieu à des discussions voir même des disputes. Ils créent un climat de tension entre, d'une part, les agents de qualité et, d'autre part, les ouvrières, les monitrices et des fois même, le chef de l'atelier. La plupart du temps, quand ils arrivent à un point culminant, seul le dirigeant est habilité à trancher.

*« Lorsque le chef de l'entreprise veut que l'on produise 40 article par heure, la chef d'usine nous demandent de produire 50 sous menace d'exclusion, on fait tout pour pouvoir produire 50 à l'heure. Et lorsqu'elle voit qu'après tant de peine l'ouvrière a pu malgré tout produire les 50, elle demande 60, et si on arrive à produire, elle demande 70. Et même si on arrive à produire la quantité demandée, il est difficile d'assurer une bonne qualité. Les agents de qualité rejettent les articles. Cela crée des tensions. » [Ouvrière TEXTD]*

La différence des règles de qualité d'un client à un autre est à l'origine de ce problème. Les ouvrières ne semblent pas comprendre pourquoi le même défaut est admis des fois et intolérable d'autres fois.

*« Les exigences de qualité changent d'un client à l'autre. Il y a des défauts qui sont admises par un client et qui sont rejetés par un autre. C'est ce qu'il y a de plus difficile dans ma profession, c'est ce que j'ai de mal à faire passer aux monitrices et aux ouvrières. Il y'en a pour lesquels rien ne passent, d'autres pour lesquels tout passe sauf les erreurs de mesure, d'autres pour lesquels tout sauf les trous, etc. Et ça c'est le truc qui me met tout le temps en conflit avec les monitrices et leurs ouvrières. »* [Responsable qualité TEXA]

Ce conflit tient aussi au fait que la plupart des opératrices sont d'origine rurale. Leur perception reste alors imprégnée par celle de l'univers agricole. Le problème des défauts de qualité nous semble lié à la différence de critère de production industrielle et agricole. Dans la production agricole, la quantité reste le critère par excellence. L'abondance d'une récolte est recherchée car celle-ci préserve des problèmes de qualité inévitables par ailleurs. De plus, la rémunération au rendement renforce ces soucis de la quantité.

Les opératrices négligent l'importance de leur travail. Le morcellement du processus du travail donne aux opératrices le sentiment de cette impuissance. Ce fait empêche les opératrices d'appréhender l'importance de la qualité de leur travail.

Ce désaccord n'est pas toujours un problème objectif mais parfois comme une « affaire personnelle » entre les agents. Cette personnalisation du problème se ressent surtout quand on assiste à une confrontation entre les deux acteurs. Le ton employé et les arguments mis en valeur permettent de tirer ce constat. Les opératrices et les monitrices n'admettent pas que les agents de qualité nuisent à leur rendement. Dans la culture tunisienne, « le travail est le gagne pain familiale »<sup>28</sup>. Selon les mœurs, il est inadmissible de pénaliser un employé. C'est d'ailleurs cette expression que l'on entend se répéter dans les conflits : « Tu te rends compte de ce que tu es entrain de faire. Tu es en train de jouer avec le pain de mes enfants ! ».

### 2.3.3. Les interactions entre les agents de méthodes et les agents de maîtrise

La relation entre les agents de méthodes et les agents de maîtrise revêt d'un aspect conflictuel. Il s'agit d'une interaction entre deux types d'agent. La plupart des agents de maîtrise sont des anciennes ouvrières promus à ces postes avec l'ancienneté. Les agents de méthodes sont par contre choisis en fonction de leur formation théorique et sont beaucoup plus jeune que les agents de maîtrise.

---

<sup>28</sup> Est une expression de dialecte tunisien qui signifie que le travail n'a qu'un intérêt pécuniaire.

Les agents de méthodes se retrouvent parfois devant des techniques et des méthodes dépassées, ils veulent donc les changer. Ils ont des difficultés à concrétiser leurs propositions dans l'entreprise. Nous notons une tendance au rejet et de résistance de la part des anciens en place.

Nous rappelons que parmi les tâches des agents de méthode est d'aviser les agents de maîtrise d'une baisse de rendement ou d'un déséquilibre dans la chaîne. Ils détectent généralement les problèmes et proposent des solutions mais ils n'arrivent pas à les appliquer.

Dans les cas étudiés, nous trouvons deux types des agents de méthodes. Ceux qui utilisent un ton conciliant et font leurs ordres souvent en termes de demande et de suggestion. Par contre, il existe une autre catégorie des agents de méthodes qui rejette le pouvoir des agents de maîtrise, ils sont tout le temps en conflit. Nous rappelons que les chefs d'entreprise font plus confiance aux agents de maîtrise. Généralement, ce sont les agents de méthodes qui sont écartés en cas de conflit.

D'autant plus que dans la société tunisienne, la légitimité du pouvoir est basée sur l'ancienneté. On admet ainsi que seule l'ancienneté permet d'avoir l'expérience et le recul nécessaire pour être capable de commander. La sagesse est la qualité principale d'un chef. L'aptitude au commandement s'acquière au fur et à mesure que l'on rencontre des situations diverses ce qui permet de développer les connaissances.

#### *2.3.4. Les interactions entre les opératrices et les mécaniciens*

Entre les opératrices et les mécaniciens existe un climat tendu, voire conflictuel. Les opératrices préfèrent faire appel aux mécaniciens pour le moindre petit incident. Ceci crée des tensions entre le mécanicien et les ouvrières. Le premier reproche aux secondes de faire appel à eux pour le moindre problème, ce qui entraîne une charge de travail inutilement. En plus, il pense qu'elles sont responsables des pannes et des incidents de réglages. Ils les juges comme négligentes et qu'elles ne respectent pas les normes.

*« Normalement, il y a une relation «fusionnelle» entre l'opératrice et la machine. Une opératrice compétente doit avoir une façon de bien utiliser la machine et elle doit être à l'écoute de celle-ci. » [Mécanicien TEXA]*

### *2.3.5. Les interactions entre les opératrices*

Dans le domaine industriel, les ouvriers utilisent les syndicats pour faire part de leurs mécontentements et revendications. Toutefois, dans les entreprises étudiées, l'activité syndicale semblait peu importante, voir inexistante. Le faible taux de syndicalisme est expliqué par le fait qu'il s'agit de la main d'œuvre féminine. Dans la société tunisienne, le syndicalisme est perçu comme l'apanage des hommes. Les femmes n'expriment pas leurs plaintes via les syndicats, elles utilisent plutôt leurs relations personnelles pour régler leurs problèmes.

En revanche, une solidarité existe entre les opératrices. Il arrive qu'une ouvrière n'arrive pas à accomplir leur tâche, elle demande de l'aide à une collègue. L'entraide entre les ouvrières se heurte à l'opposition des agents de maîtrise, ces derniers exigent que chaque ouvrière s'occupe de son poste, et ne demande de l'aide qu'à sa monitrice.

## **3. LE PROCESSUS PRODUCTIF INTERORGANISATIONNEL ET LES ACTEURS**

### **3.1. Les acteurs et la redistribution des tâches entre eux**

Traditionnellement, la collaboration entre donneur d'ordres et sous traitant a été de faible intensité. Les sous traitants travaillent à partir d'une fiche technique et les éléments du modèle découpé dans le tissu (la coupe a déjà été faite par le donneur d'ordres). Avant, le fournisseur procure le dossier technique qui fournit les réponses à toute question qui pourrait se poser pendant la phase de fabrication d'une commande. Le sous traitant ne participe qu'à une seule étape productive (montage et finition) et n'a qu'un rôle d'exécutant.

Progressivement, les donneurs d'ordres ont été amenés à confier aux façonniers la coupe, c'est la phase la plus critique car elle est irréversible et déterminante pour la réussite du vêtement. Le donneur d'ordre fournit la fiche technique, le patron avec les indications de gradation, la matière première et les fournitures. Les sous traitants réalisent des tâches allant de la coupe à l'assemblage. Ils sont des vendeurs de minutes de confection.

Pour renforcer leur position, les sous traitants tunisiens en habillement ont été amenés à s'adapter aux nouvelles conditions de travail imposées par le marché. Afin de conserver de façon durable leurs donneurs d'ordres et capter des nouveaux clients, ils ont élargi le champ de leur intervention en développant de nouvelles compétences et services. Certains donneurs d'ordres confient à leurs sous traitants la gradation et le patronage, en plus de la coupe et du montage.

*« Il y a vingt ans, nos donneurs d'ordres nous demandaient juste de faire l'assemblage. Ils nous envoient le tissu coupé. Ils nous envoient les fiches techniques complètes et une pièce modèle. On ne faisait qu'appliquer leurs instructions. Il y a dix ans, il y avait une petite révolution. Ils nous demandaient de faire la coupe. Aujourd'hui, notre métier a trop évolué, ils attendaient encore plus de nous. Ils nous demandaient de faire le patronage, la gradation, le placement, ... » [Chef d'entreprise TEXTG]*

En général, la conception du produit est parfaite au moment où l'ordre de fabrication est émis par le donneur d'ordres. Toutefois, au moment de la fabrication du prototype, il arrive que le modèle ne fût pas réfléchi pour une industrialisation ou qu'il comporte quelques défauts de conception. Il arrive aussi que le donneur d'ordres n'a pas passé le temps nécessaire pour concevoir et étudier le modèle dans toutes ses tailles et colories. Il n'a pas une connaissance suffisante des problèmes de production. Il attend de la part du sous traitant des conseils et des remarques.

*« Une autre mauvaise surprise qui peut nous arriver, c'est par rapport au modèle. Quand nous recevons le modèle sur la fiche technique, nous avons une photo du modèle. La photo peut ne pas correspondre à la réalité, et le modèle peut être non industrialisable.*

*Comment un modèle peut il être non industrialisable ?*

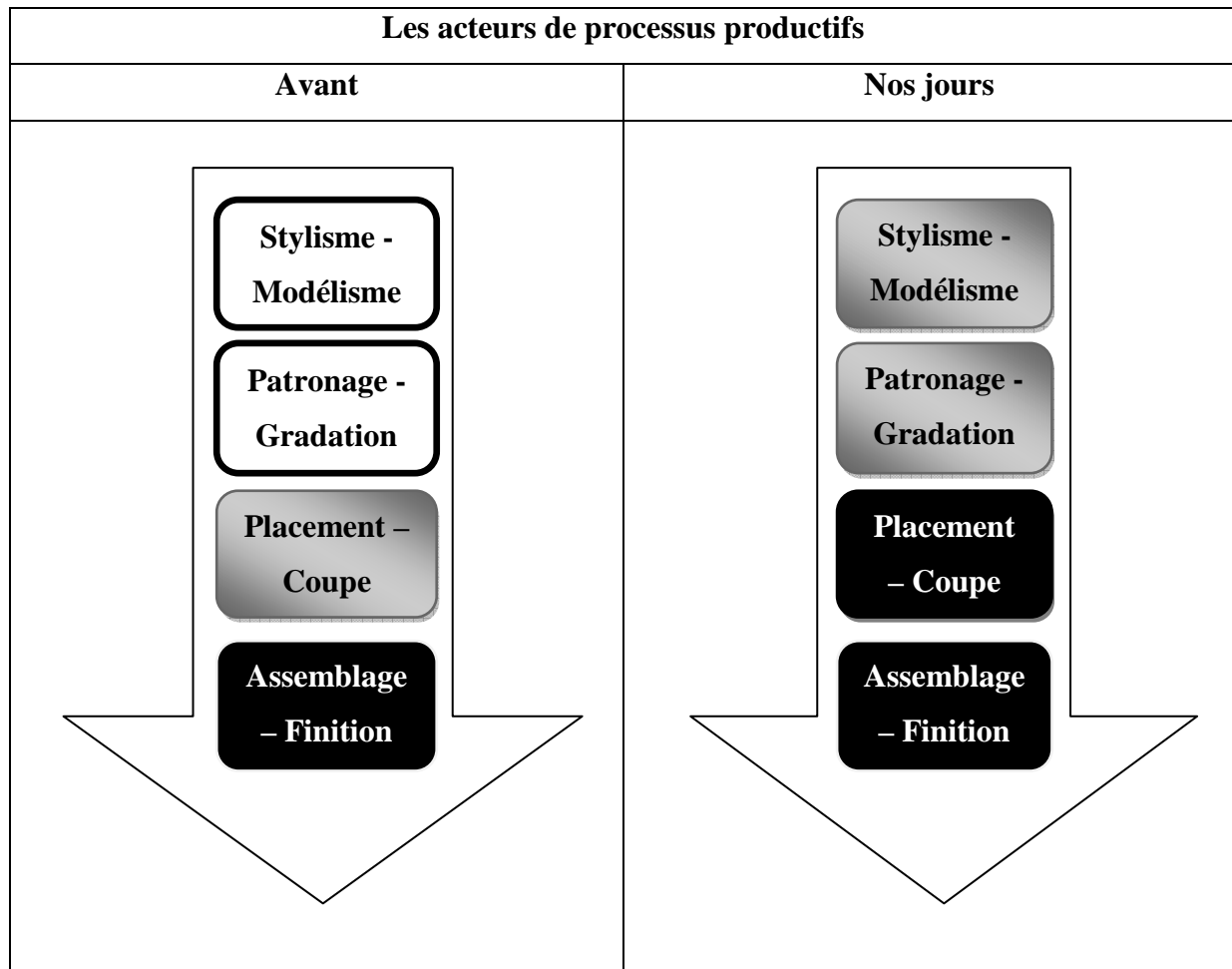
*Nos clients établissent le modèle. Les stylistes ignorent parfois le mode de l'usine, ils conçoivent des modèles non industrialisables. Nous ne percevons pas de ça quand nous recevons le modèle en photo et nous acceptons de travailler le produit. Mais, quand nous lançons le modèle en chaîne, nous réalisons l'impossibilité de confectionner ce modèle.*

Qu'est ce que vous faites dans cette situation ?

*Nous devons trouver une solution. Nous faisons de notre mieux pour proposer une solution au client. Dans telle situation, au moment de la réclamation, le donneur d'ordres nous demande si nous proposons une solution. C'est ce qu'il attend de nous. » [Directrice technique TEXA]*

Un exemple d'une erreur de conception est fourni par le cas TEXT où nous avons assisté au démarrage de la fabrication d'un pull à tissus rayé. La fiche technique prévoit l'existence d'un motif brodé en bleu en haut à gauche. Seulement pour la taille XL, il s'est avéré que le motif sera brodé sur la rayure bleue. Le chef d'entreprise a pris contact avec le donneur d'ordres, ce dernier lui a demandé de réfléchir au problème et de proposer une solution dans les plus brefs délais.

Figure 27 : Le poids croissant des sous traitants dans le processus productif



- Opération intégrée
- Opération intégrée par certains, sous traitée par d'autres
- Opération sous traitée

Les chefs d'entreprises étudiées vont plus loin dans la description du changement de leur activité, ils ont souligné que les relations de sous-traitance évoluent, dans un premier temps, vers la cotraitance et, dans un second temps, vers la production de produit finis.

### 3.2. Le management de la relation entre les acteurs

#### 3.2.1. La phase précontractuelle

Les entreprises étudiées recourent principalement à la prospection passive des clients. Ce sont les clients qui viennent à eux. Ils ont un budget de promotion et de commercialisation très faible. S'agissant des entreprises sous traitantes, cette situation est compréhensible car elles ne disposent pas de force de vente en raison de la nature particulière de leurs activités et de leurs relations avec les donneurs d'ordres. Elles n'ont pas non plus de produits leur appartenant en propre et ne peuvent donc que promouvoir leur savoir-faire. L'absence d'un véritable département commercialisation dans les entreprises étudiées est une caractéristique commune. C'est le gérant ou le propriétaire de l'entreprise qui assume lui même les fonctions de promotion et de commercialisation.

Le web est parmi les outils de la prospection commerciale les plus cités par les dirigeants interviewés. La majorité des entreprises possèdent leur propre site internet comme vitrine de leurs activités.

*« C'est un outil de prospection majeur pour l'entreprise, et en plus à peu de frais. Les acheteurs iront nécessairement sur le web. Le site web de l'entreprise permet de faire connaître l'entreprise et d'entretenir le flou sur son activité. »* [Chef d'entreprise TEXE]

La présence sur un salon est un autre moyen de générer du business. Il s'agit de se faire connaître et de nouer des contacts avec des clients potentiels. C'est l'occasion de prendre un premier contact à relancer ensuite par téléphone ou par mailing.

*« Parfois, c'est dans les salons que nous remportons des contrats. Par exemple, lors du salon international de la lingerie, nous avons eu quelques contacts intéressants notamment avec des visiteurs venant de la Russie, de Dubai, de l'Italie, de l'Espagne et de l'Angleterre. »* [Chef d'entreprise TEXB]

*« Les salons professionnels sont une mine d'or. J'ai pris contact avec la majorité de mes clients dans les salons professionnels. »* [Chef d'entreprise TEXE]

Certaines entreprises qui ont participé à ces salons pensent qu'ils n'ont pas engrangé des résultats à la hauteur de leurs espérances. Les chefs d'entreprises préconisent plutôt le relationnel comme mode de prospection commerciale. Ils comptent surtout sur leurs connaissances et leurs relations humaines pour conquérir des nouveaux contrats.

*« J'ai passé 13 ans à Paris, dans une entreprise d'habillement. J'ai tissé dans cette période un ensemble de relations socio-économiques, que j'ai ensuite activé, lors de mon retour en Tunisie, pour trouver les premiers clients. »* [Chef d'entreprise TEXH]

*« Grâce à mon réseau que j'ai construit en France, j'ai trouvé mes premiers clients, des sociétés françaises. La première année X, [son premier client] a commandé 5000 corsaires. L'année suivante, la production est montée à 15 000 pièces. Maintenant, nous produisons 45 000 pièces par an. Et je travaille avec ce même client des maillots de bain, des robes, des pantalons, .... »* [Chef Entreprise TEXA]

*« Le plus important est le relationnel, je suis un ancien cadre de mon principal donneur d'ordres. »* [Chef d'entreprise TEXG]

*« A l'époque, un directeur technique d'origine belge avait été recruté. C'est lui qui nous a apporté des clients belges. »* [Chef d'entreprise TEXG]

*« Aussi, les relations humaines que je tiens avec quelques personnes sont à l'origine de quelques relations commerciales. »* [Chef d'entreprise TEXB]

### 3.2.2. L'engagement

Dans la majorité des cas, les relations entre le sous traitant et son donneur d'ordres ne sont pas régies par des documents contractuels constatant l'accord explicite des parties sur l'ensemble des conditions de la transaction. Le lien contractuel résulte, en effet, de la seule passation de la commande.



*« Sont rares les donneurs d'ordres qui fassent des contrats. Ça fait 20 ans que je suis dedans, j'ai 4 clients permanents et plusieurs clients irréguliers. J'ai signé un seul contrat. »* [Chef d'entreprise TEXF]

*« Il n'y a pas d'engagement formel, de contrat écrit, c'est plutôt du relationnel. »* [Chef d'entreprise TEXG]

Même les bons de commande ne font pas référence aux conditions générales de la transaction. Ces dernières sont généralement notifiées préalablement, par mail, par fax ou par téléphone au sous traitant. Dans la plupart des cas, les prix de vente sont « fixés » par le donneur d'ordres. En réalité, le sous traitant n'a d'autre alternative que d'accepter ou de refuser le prix de marché. C'est ainsi que, fréquemment, le façonnier est contraint d'accepter une proposition « imposée » par son client, même si cette proposition conduit à laminer sa marge voire même à lui faire vendre en dessous de son prix de revient<sup>29</sup>. En effet, un refus à un client peut conduire à se faire déréférencer car le client n'a généralement que l'embaras du choix de ses fournisseurs. L'intérêt d'accepter éventuellement de vendre en dessous de son prix de revient est de fidéliser le client et pouvoir se « rattraper » sur des séries pour lesquelles on réalisera une bonne marge.

Il s'agit d'un contrat moral qui « normalise » la relation particulière établie au fil des années entre les deux organisations. Le contrat moral suppose l'expérience préalable d'échanges répétés entre les parties. Les interactions et la communication améliore la connaissance mutuelle, augmente la capacité de prévoir le comportement de l'autre, favorise l'émergence d'une vision consensuelle des objectifs et des contraintes de l'échange à réaliser. Les attentes et les obligations sont souvent ressenties ou considérées comme allant de soi plus que exprimées formellement. Elle crée une familiarité qui va au-delà des strictes exigences de la coordination requise par une transaction régie par des contrats formels.

---

<sup>29</sup> Vu l'absence d'un service comptabilité analytique, le prix de revient est déterminé d'une façon approximative sans recourir à des méthodes rigoureuses.

Les dirigeants interviewés ressentent le besoin d'instaurer une relation de confiance, un contrat juridique est jugé insuffisant pour protéger efficacement les parties contractantes. La protection qu'offre un contrat au sous traitant par rapport au risque de défaillance intentionnelle est considérée par notre interlocuteur comme faible. Il n'y a lieu à aucun dommage et intérêt suite à une force majeure ou un cas fortuit empêchant le donneur d'ordre de réaliser ses obligations. D'autre part les délais de réparation par la justice sont très longs pour des petites et des moyennes entreprises.

*« Les transactions avec mes clients se réalisent le plus souvent dans une relation de confiance sans recourir à des contrats formels parce qu'un contrat ne peut protéger efficacement les parties contractantes. Même si on a le bon de commande, voire même l'ordre de fabrication et le client me dit : « ta marchandise j'en veux plus... ». La protection juridique est trop lente et couteuse, elle est inutile et vice versa pour le client. Donc je pense que c'est grâce à une confiance réciproque qu'on peut protéger nos intérêts réciproques. » [Chef d'entreprise TEXA]*

Dans les rares cas où un contrat est rédigé, il reflète assez souvent un début de collaboration. Ils s'engagent dans un contrat incomplet qui constitue un accord cadre. Les conditions générales de la transaction sont rédigées de façon trop sommaire et ambiguë. Les clauses du contrat ne fixent aucun de ces éléments : les caractéristiques du produit objet de la transaction, le prix, les conditions de paiement et le délai de livraison. Elles concernent uniquement les conditions de travail et les conditions juridiques en cas de défaillance.

*« Dans les cas rares où un contrat est rédigé ; il spécifie les conditions de la santé et de la sécurité du travail, les conditions sociales de travail et les pénalités en cas de défaillance. Néanmoins, il ne spécifie pas les caractéristiques du produit ou son prix. Ils sont communiqués après par fax ou par mail. » [Chef d'entreprise TEXB]*

L'engagement formel sur la durée n'est pas une pratique courante chez les sous traitants tunisiens en habillement.

« Signer un contrat dans lequel mon client s'engage sur la durée ! C'est une chose dont je ne peux même pas rêver. Nous n'avons pas de contrats avec nos clients. Nous essayons de décrocher une première commande c'est tout. Et après je pense qu'il y a une confiance qui s'installe. Nous travaillons avec lui d'année en année et puis voilà. » [Chef d'entreprise TEXF]

« Généralement, au début de la relation nous commençons par rédiger des contrats. Mais, avec nos clients permanents, c'est un consentement moral. » [Directrice adjointe TEXG]

Même si aucun engagement écrit préalable de quantité ne lie le donneur d'ordres au sous traitant, les relations régulières de travail sont le signe d'un accord tacite de coopération entre les deux acteurs à moyen et long terme. Lorsqu'une relation de confiance s'établit entre les partenaires au fil des années, un engagement informel sur la durée est instauré.

« J'ai des clients avec qui je travaille il y a plus que dix ans. Je suis sûre que nous continuerons de travailler avec eux encore des dizaines d'années.

D'où provient cette certitude ?

C'est le relationnel avec le client qui me laisse confiant. » [Chef d'entreprise TEXB]

« Avec notre principal donneur d'ordres nous travaillons ensemble depuis 5 ans et on veille à préserver cette relation. C'est un client avec qui nous avons développé une bonne relation. » [Chef de projet TEXC]

« Nous commençons à parler de fidélité lorsque nous retravaillons avec un client pour la quatrième saison. » [Chef d'entreprise TEXG]

« « Pas-à-pas », nous commençons par des petites commandes, pour les augmenter progressivement. Par exemple, lors d'une rencontre dans un salon, l'entreprise cliente pose toute une série de questions concernant nos domaines d'activités (maille, chaîne ou trame par exemple), nos capacités productives, nos équipements, nos services, ... Si il a eu une bonne impression, l'acheteur se rend personnellement chez nous pour vérifier l'exactitude des informations reçues. S'il est satisfait, il passe une première commande. Néanmoins, il ne se contente pas de la première visite, il se rend une deuxième fois, pendant la confection des pièces, pour contrôler le processus de fabrication et surtout les méthodes du contrôle qualité. Si il est satisfait de la première commande, il

*« passe une seconde, puis, toujours en fonction du résultat une troisième, ainsi de suite. »* [Chef d'entreprise TEXD]

Certains dirigeants des entreprises étudiées sont opposés à la signature d'un contrat sur la durée. Généralement un engagement sur la durée de la part d'un donneur d'ordres implique un engagement de payer des pénalités en cas de défaillance de leur part.

*« Ils sont rares les clients qui proposent de signer un contrat sur la durée, et ceux qui le font, généralement, veulent fixer les sanctions en cas de défaillance de notre part. Ça fait plusieurs années que je travaille sans contrat, et je ne signerais jamais un contrat. « Je ne donnerai jamais la corde pour m'étrangler<sup>30</sup>. » comme dit le proverbe tunisien. »* [Chef d'entreprise TEXF]

### 3.2.3. Le pilotage

#### 3.2.3.1. Un contrôle de détection

Les donneurs d'ordres européens s'assurent par des contrôles réguliers que leur sous traitants tunisiens respectent les spécifications convenus. Ainsi, ils mettent en œuvre un contrôle de détection qui consiste en la vérification de la conformité aussi bien des résultats que des comportements et des processus à ce qui a été négocié. Les contrôles de détection s'effectuent à toutes les étapes de la production:

- Contrôle avant la production: Il s'agit d'un contrôle des équipements, des locaux, des procédures du travail ainsi que des produits finis de l'entreprise qui permet d'effectuer des ajustements préliminaires avant même de commencer la production, afin d'éviter les inconformités ainsi que les retards qui en découlent.
- Contrôle durant la production : Il sera effectué en cours de la production, afin de vérifier la bonne qualité des marchandises et d'effectuer des ajustements sur les produits finis et sur les produits à venir.
- Contrôle par sondage : Il est effectué quand l'ensemble de la marchandise est terminée. Il s'agit d'un contrôle scrupuleux de produits sélectionnés de manière aléatoire. Il concerne la qualité, la finition, l'emballage... Cela permet de rectifier une dernière fois seulement les petites erreurs. Dans le cas de non-conformité, la commande peut être refusée.

---

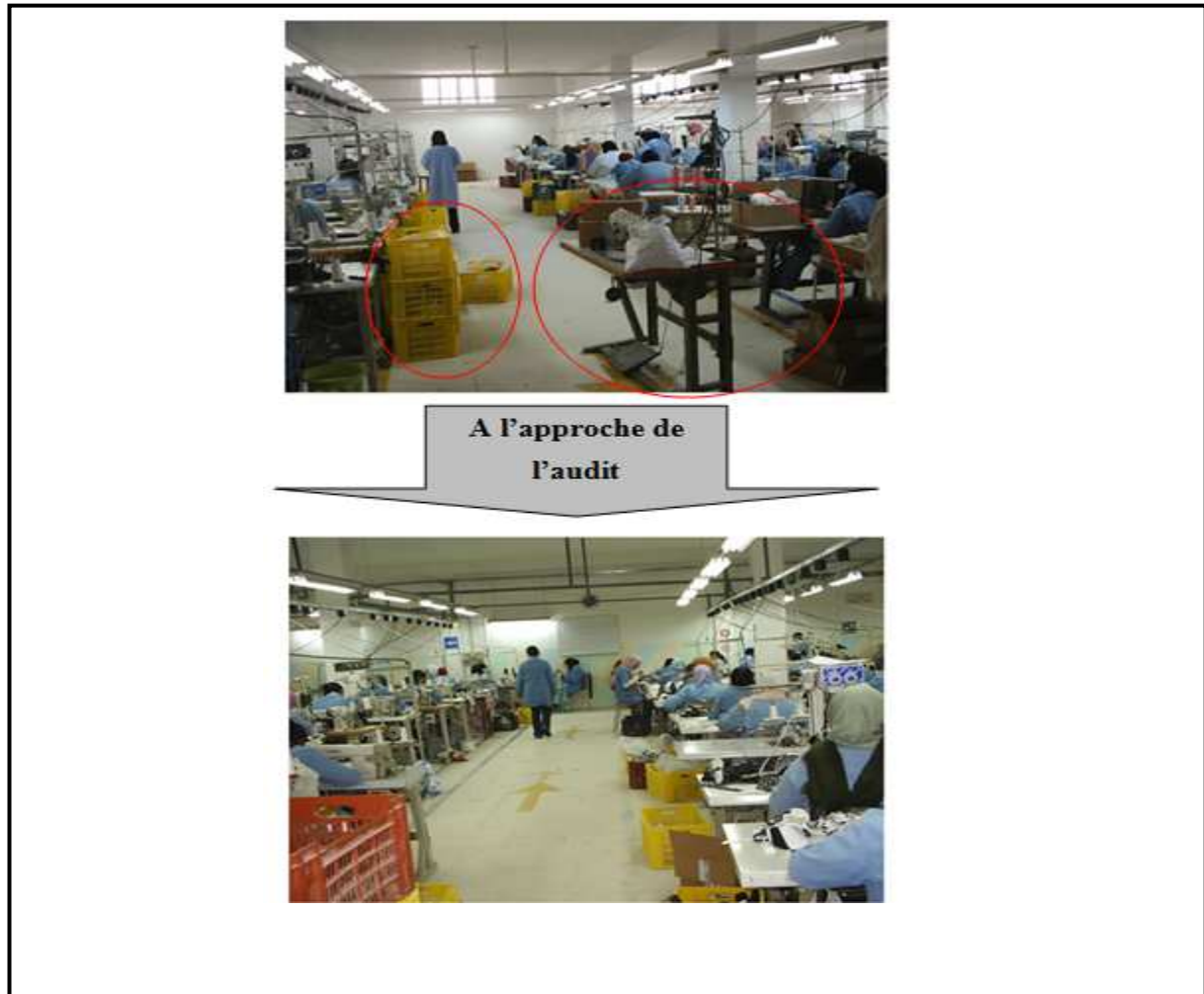
<sup>30</sup> Un proverbe tunisien qui signifie qu'il faut éviter des éléments qui peuvent tourner dans son défaveur.

La sévérité dans le contrôle de détection varie d'un client à l'autre. Certains donneurs d'ordres se contentent du contrôle par sondage avant l'expédition ou à la réception de la marchandise. D'autres envoient un technicien pour faire un contrôle avant de commencer la production, encours de la production et avant l'expédition de la commande. Les donneurs d'ordres les plus exigeants mettent en œuvre un contrôle plus serré au cours de l'exécution de la commande en envoyant un contrôleur dans les locaux des entreprises sous traitantes tout au long de la période de production. Sa mission consiste à vérifier la qualité du produit en cours de fabrication et à faire respecter les délais de fabrication.

J'ai eu l'opportunité d'assister à un audit du client chez l'entreprise TEXA. L'annonce de cet audit a provoqué une agitation fébrile. Il est particulièrement spectaculaire de remarquer les va-et-vient en courant dans les couloirs et les allées des usines, le remue-ménage, qui a déclenché l'approche de l'audit.

Chacun s'applique afin de présenter une image valorisante de l'entreprise. Le jour de l'audit, les ateliers de confection sont organisés, balayés et propres. Les agents qualités ont eu à leur disposition des fiches indiquant les consignes qualité. Dans l'atelier emballage, on a accroché des tableaux sur lesquels sont inscrits des modes opératoires. Des panneaux de sécurité ont été apposés dans chaque zone de l'usine présentant des risques particuliers pour la sécurité des personnes. Les issus de secours ont été dégagés

Figure 28 : Préparatif pour un Audit Qualité



Prenons une autre observation chez l'entreprise TEXB. En temps normal, la confection ne débute qu'après réception de l'ordre de fabrication de la part du client<sup>31</sup>. Néanmoins, un jour, les ouvrières ont fini plus tôt leur travail, le responsable de production a décidé de lancer la production d'un nouvel article avant même avoir reçu l'ordre de fabrication. La décision a été confortée par la réception des tissus et de la fourniture nécessaire de la part du client. Après avoir lancé l'article dans la chaîne de production, une rumeur circulait selon laquelle le client a prévu une visite surprise pour un audit ce jour-ci. Ils ont arrêté la production et ils ont emballé la matière première.

---

<sup>31</sup> « Pour s'assurer ex-ante que le sous-traitant effectue un travail de qualité-conformité, les donneurs d'ordres de la filière traditionnelle suivent pas à pas le lancement de la production. Un donneur d'ordres, Tradaz, témoigne : " Quand on fait un lancement, on envoie un fax signé et tamponné par nous qui spécifie bien par écrit la date à laquelle on a demandé de lancer la production, les conditions, etc. S'il reçoit les fournitures en avance, le façonnier ne lance pas la production avant d'avoir notre accord. Tout le monde est très responsable, on ne joue pas avec les choses des autres. Donc, on avance très prudemment, Quand on dit c'est bon. C'est bon ? Bon, vous êtes d'accord ? C'est bon, tamponnez, signez, on lance la production. " » (Tregan, 2004, p.312)

### 3.2.3.2. Menace de la sanction économique

Les sections précédentes ont mis en avant le fait que les transactions entre donneur d'ordres et sous traitant se réalisent de manière récurrente, sans recourir à des contrats formels. La garantie d'exécution de la promesse repose sur l'existence de menaces de nature non juridique qui contraignent les agents à respecter les contrats informels et tacites qu'ils ont passés.

Dans le secteur de l'habillement, les barrières à l'entrée au stade de la fabrication sont relativement peu élevées. *« Alors que l'industrie textile est une activité assez capitalistique, l'habillement est une activité de main d'œuvre; l'automatisation reste circonscrite aux activités périphériques (coupe, convoyage) : la machine à coudre, qui a peu évolué, continue de mobiliser 75% du temps de fabrication d'un article.»*<sup>32</sup> Le déséquilibre entre l'offre et la demande de confection est alors important et offre aux donneurs d'ordres la possibilité de changer facilement du sous traitant. Cette position confère aux premiers un pouvoir relativement fort, en faisant peser une forte menace économique sur les sous traitants tunisiens en habillement.

Le faible degré de différenciation entre les compétences des sous traitants accentue aussi la menace de rupture du contrat. La majorité des sous traitants tunisiens en habillement n'ont pas vraiment de compétences spécifiques. Les donneurs d'ordres trouvent donc peu d'inconvénient à changer de sous traitant.

*« S'il rompe sa relation avec moi, il arrive certes à trouver quelqu'un, qui va accepter de travailler avec des prix impraticables. Certaines entreprises acceptent de travailler à un prix inférieur au coût réel, Je vous cite l'exemple de la société voisine X, elle vient de faire faillite, son propriétaire m'a parlé des prix auxquels ils acceptent les commandes. C'est hallucinant ! Ça lui permet de survivre quelques mois, voire même quelques années, mais il n'arrive même pas à payer ses salariés. Il y a plusieurs entreprises sur le marché qui adoptent ce comportement. Elles représentent un vrai danger. »*  
[Chef d'entreprise TEXA]

---

<sup>32</sup> Raphael Chaponnière "Note sur l'industrie de la l'habillement dans la Méditerranée" DREE- Ministère des Affaires Etrangères- France- Novembre 2001.

#### 3.2.4. Post évaluation et sanctions

Dans les cas rares où un contrat est rédigé, il stipule l'existence d'un système d'amende qui permet au donneur d'ordres de recevoir des dommages payés par le sous traitant en cas de défaillance. Néanmoins, les clients n'appliquent strictement jamais le système d'amende, son application est souple. Il est utilisé pour faire peser une menace sur le sous traitant.

*« Nous n'avons jamais eu des pénalités en cas de retard parce qu'on n'a jamais eu de gros problèmes avec les clients. »* [Chef d'entreprise TEXE]

*« Je fais de mon mieux pour pouvoir respecter les délais de livraison et les spécifications qualité exigées par mes clients. En cas d'une défaillance, ils n'appliquent pas systématiquement les sanctions énoncées dans le contrat, si elles existent. »* [Chef d'entreprise TEXB]

*« En ce qui concerne les paiements des factures, qui ont pour objet une ou plusieurs pièces à défauts, elles seront retenues suspendues jusqu'à la résolution du problème. »* [Extrait d'un contrat]

Les dirigeants interrogés évoquent que le non recours au système d'amende tient au fait que dans plusieurs cas, il est difficile de déterminer le responsable de la défaillance. Dans ce cas les litiges devront passer devant les tribunaux. Néanmoins, les procédures juridiques sont trop lentes et coûteuses. D'un commun accord avec leurs clients, ils règlent les préjudices à l'amiable.

*« Très souvent les problèmes de patronage rencontrés dans la fabrication sont causés par les donneurs d'ordres eux-mêmes qui ne maîtrisent pas toujours l'aspect technique des modèles de produits qu'ils demandent à façonner. »*  
[Chef d'entreprise TEXA]

Un autre exemple est fourni par le cas TEXE. Au démarrage de la production d'un article (à partir d'un tissu coupé par le donneur d'ordres), la chef de chaîne s'est aperçue qu'il manque une pièce. Il a fallu attendre que le client envoie la pièce manquante. Par conséquent, il y a eu un retard de livraison. Selon le chef d'entreprise, cette faute est partagée, le magasin de matière première est censé vérifier l'existence de l'ensemble des pièces dès la réception.



Étant donné que les donneurs d'ordres ne s'engagent pas sur la durée, et en l'absence des contrats formels et explicites, les représailles pécuniaires sont plus faciles à mettre en œuvre. Le fait de ne pas s'engager formellement sur la durée leur permet d'appliquer une sanction économique qui peut aller jusqu'à la rupture de la relation de sous traitance en cas de défaillance.

*« Tout dépend de la nature du problème, on peut aller de la diminution des commandes jusqu'à la fin de la relation. »* [Chef de projet TEXC]

*« C'est la diminution des commandes soit en volume soit en nombre. »* [Chef d'entreprise TEXE]

*« Ca dépend du problème mais ça peut aller jusqu'à la fin de la relation. »* [Chef d'entreprise TEXH]

*« Les clients ont des contrôleurs de qualité indépendants de la société, qui font leur contrôle par sondage, avec un taux de second choix à ne pas dépasser. Si ce taux est dépassé, ils annulent l'export et ils changent de fabricant. Le danger est donc réel ! »* [Chef d'entreprise TEXA]

Outre la sanction mise en œuvre par le client, une sanction collective est infligée par l'ensemble de la profession. En effet, dans le cas d'une rupture d'une relation suite à une défaillance de la part de sous traitant et si les partenaires actuels et potentiels connaissent ce comportement, sa réputation est souillée. Il est souvent difficile, pour les autres partenaires, de savoir si cette défaillance est intentionnelle, reflétant la mauvaise volonté, ou accidentelle (un cas de « force majeure » par exemple). La sanction collective économique en cas d'adoption d'un comportement opportuniste, est la perte de cet actif que constitue la réputation.

*« Il fallait prouver à nos éventuels donneurs d'ordres qu'ils pouvaient nous faire confiance. Ils ont été satisfaits. Et puis, nous sommes servi de ces clients là pour nous référencer vers d'autres donneurs d'ordres je me sers de mes clients comme références. »* [Chef d'entreprise TEXH]

*« Il faut retrouver un partenaire et parvenir à un accord avec lui. Il faut acquérir de nouvelles compétences et satisfaire une demande avec des nouvelles exigences. En plus, nous risquons la détérioration de notre réputation et la perte de nos clients actuels et potentiels. L'ensemble de ces facteurs me laissent faire tout pour ne pas provoquer la rupture du contrat. »* [Chef d'entreprise TEXB]

*« La réputation est quelque chose qui nécessite des années et des preuves concrètes de votre mérite mais qui se remet en cause dès qu'on perd un client. »*

[Chef d'entreprise TEXH]

*« La réputation nous paraît le facteur le plus important qui peut affecter la confiance de nos clients. La perte de la réputation est la sanction la plus sévère que nous pouvons subir. Il est difficile de la mesurer pécuniairement. »* [Chef d'entreprise TEXG]

### **3.3. Les tentatives d'allègement des contraintes de la sous traitance**

#### *3.3.1. L'amont est toujours déterminant*

La majorité des interviewés soulignent que la maîtrise de la fabrication d'un nouveau produit dépend dans une large mesure de la phase amont. Une bonne étude de nouveau modèle ainsi que la fourniture nécessaire pour sa production permet de réduire les délais de la production et les coûts de dysfonctionnement de processus de fabrication. Les activités amont se traduisent par des décisions et des actions fortement influençables pour la suite du processus de production.

*« Il vaut mieux prévenir que guérir, comme dit le proverbe, si nous avons bien préparé avant de lancer le produit dans la chaîne, anticiper les difficultés et trouver les solutions, la production se réalise par la suite dans les conditions optimales. »* [Chef d'entreprise TEXI]

*« La réussite du processus de production dépend dans une large mesure du travail du bureau d'étude, du bureau des méthodes et du directeur technique. »* [Chef d'entreprise TEXH]

*« Le bureau des méthodes est désigné par le gérant en tant que « le cœur battant » de l'entreprise. Notre mission est de préparer la mise en fabrication industrielle des articles à partir des données fournies par le bureau d'études. La réussite du processus de production est un résultat d'un travail perfectionné en amont. »* [Responsable méthode TEXA]

Conscient de l'importance de la phase amont, la majorité des entreprises ont mis en place des procédures de préparation de la production. Toutefois, ces procédures sont très similaires, les différences qui les séparent sont mineures.

Avant de commencer un nouveau modèle, le directeur technique avec l'aide des agents de méthodes et des monitrices, récupère le dossier technique et l'échantillon du bureau d'étude. Il identifie les machines spéciales à préparer, il doit également vérifier la disponibilité des attachements, des accessoires et des gabarits de fabrication nécessaires à la réalisation du modèle.

Cette même équipe de travail doit vérifier les caractéristiques du tissu dans le but d'identifier les particularités techniques pour la confection : type d'aiguille, de griffe, de pied-presseur.

Ensuite, un agent de qualité en collaboration avec le responsable de coupe, vérifie le patronage, le placement et la coupe. Il ne s'agit pas ici de contrôler le travail du modéliste mais de mettre à contribution l'expertise de chacun dans le but d'optimiser le rendement et d'éviter les mauvaises surprises. Le contrôle de qualité de la coupe porte sur la symétrie, les arrondis, les crans, les raccords et le pointage.

Dans l'entreprise TEXB, une réunion regroupant le directeur technique, la chef d'usine, un modéliste, un agent de méthode, une monitrice et un agent de qualité, se tient avant le lancement de chaque nouveau modèle. Après avoir vérifié tous les points cités précédemment et regrouper toutes les informations nécessaires, ils rendent compte de cette réunion dans un formulaire préétabli.

Cette procédure existe dans quasiment toutes les entreprises étudiées. Toutefois, son application reste très limitée. Les sous traitants travaillent parfois en urgence. Faute de temps, ils n'arrivent pas à suivre cette démarche. Nous citons un exemple chez l'entreprise TEXA, la fiche technique d'un maillot de bain rayé prévoit de réaliser les raccords des rayures. La modéliste a effectué le placement sans tenir compte de cette exigence. La commande est urgente, on a lancé la coupe sans faire appel à un agent de qualité. Ce défaut a été détecté lors du contrôle par sondage.

Nos interviewés soulignent l'importance d'optimiser les plannings. Afin de minimiser les coûts de production, ils regroupent, dans la mesure du possible, les lignes de commandes similaires : délais, modèles, tissus, coloris. Ces regroupements ont pour avantage de réduire les frais de fabrication, notamment à l'atelier de coupe, où plusieurs vêtements sont traités simultanément : plus le matelas est épais, plus l'économie d'énergie et de main d'œuvre est importante. Les économies réalisées dans les ateliers de montage sont aussi évidentes : un regroupement de modèles-tissus-coloris réduit les frais de mises en route et de manipulations (implantations du matériel, réglages des machines, changements de fils, le nettoyage des machines, l'affûtage des lames, la mise en état de marche des machines, changement d'outillage.).

*« Lorsque nous avons la possibilité de fabriquer des vêtements d'un même type en grande quantité, nous réduisons de façon très sensible le coût de fabrication de chacun de ces articles. »* [Directrice technique TEXG]

*« Qu'il s'agit d'un matelas de 3 centimètres d'épaisseur ou de 15 centimètres (pour une même longueur), le réglage de chariot, le positionnement des patrons, le traçage, exigeront pratiquement le même temps de travail. Je veux dire que les frais de main d'œuvre, pour ces travaux seront semblables dans les 2 cas. La quantité de vêtements produits dans le 2<sup>ème</sup> cas sera 5 fois plus importante que dans le 1<sup>er</sup> cas. Ce qui revient à dire que le coût de main d'œuvre d'un vêtement coupé dans un matelas de 15 centimètres d'épaisseur reviendra 3 fois moins cher qu'un vêtement coupé dans un matelas de 3 centimètres, sachant que le tissu de même nature et vêtement d'un même modèle. »* [Directrice technique TEXB]

### 3.3.2. La flexibilité dans l'atelier

#### 3.3.2.1. L'utilisation des nouvelles technologies

Pour rester compétitif, les sous traitants tunisiens doivent être réactifs. L'utilisation des nouvelles technologies, en matière de communication (Echange de données informatisées (EDI)) et de production (Gestion de production assistée par ordinateur (GPAO)), est incontournable.

Dans les entreprises tunisiennes d'habillement, la GPAO et l'EDI sont initialement accessibles seulement par les grandes entreprises (coûts élevés des systèmes, gros volume des données à traiter, nécessité de disposer d'un service informatique, etc...). Actuellement, les nouvelles technologies forcent les portent des petites entreprises.

*« Il y a 3 ans je me suis rendu compte de l'importance des nouvelles technologies, j'ai acquis le LECTRA. [...]Et pour l'entreprise Y<sup>33</sup>, c'est une petite entreprise, on n'a pas les moyens d'investir dans le LECTRA, on utilise tous : le pc, le mac, le Photoshop,...J'essaye de palier aux lacunes de l'absence d'un GPAO intégré dans l'entreprise. » [Chef d'entreprise TEXA]*

*« Les technologies d'EDI sont coûteuses. Les petites entreprises, pour s'adapter, utilisent les possibilités d'Internet qui, à moindre coût permettent de remplacer l'EDI et de communiquer en ligne avec ses partenaires. » [Ingénieur de formation CETTEX]*

Les sous traitants tunisiens en habillement ont du matériel à la pointe que des entreprises des pays développées ont du mal à acquérir. *"Quand on [les entreprises françaises en habillement] voit à l'étranger les nouvelles machines dans les ateliers, ils ont des ateliers qu'on ne peut pas rêver d'avoir nous. Ils ont les LECTRA, ils ont tout, nous on ne peut pas accéder à ces chose."* (Tregan, 2004, p. 203).

Les avancées technologiques ont touché la quasi-totalité des phases de production. Le domaine d'application de la GPAO est très vaste dans les entreprises de confection. Elles peuvent couvrir une partie ou l'ensemble des fonctions suivantes :

- Gestion commerciale (prévisions, gestion des commandes) ;
- Gestion du dossier technique (Modèle, nomenclatures) ;
- Calcul du prix de revient ;
- Gestion de qualité (Tableau de mensuration, Gestion des retouches..) ;
- Planification de la production (programme de production, contrôle et optimisation des charges : des machines, ateliers, personnes..) ;
- Industrialisation (Gammes, équilibrages, implantations..) ;
- Gestion des stocks ;

---

<sup>33</sup> Une autre entreprise gérée par lui.

- Gestion des approvisionnements ;
- Gestion de coupe ;
- Gestion de production (Encours, Aléas, indicateurs de performances..) ;
- Facturation.

L'application de la GPAO à toutes les fonctions décrites ci-dessus, ou seulement à une partie, dépend de l'importance que chaque fonction revêt à l'intérieur de l'entreprise et de sa façon de travailler. Nous décrivons, dans la suite, les apports de la technologie pour le processus de fabrication dans les entreprises étudiées.

➤ **Sur le plan de la préparation de la production**

La majorité des entreprises visitées ont investi dans un progiciel de gestion intégré qui couvre l'ensemble des fonctions citées ci-dessus. Néanmoins, son utilisation reste limitée seulement à la gestion de production à partir du patronage jusqu'à la finition. Les modules relatifs à la préparation de la production (planning, gamme de montage, implantation, ...) sont peu utilisés.

Ce fait tient à la complexité de gestion des ateliers de confection. C'est un domaine difficile à gérer, où les conditions de travail se prêtent assez peu au formalisme, à cause des nombreux aléas qui viennent perturber les plans établis. Les méthodes de travail y sont caractérisées par une certaine débrouillardise qui fait généralement mauvais ménage avec la rigueur de l'outil informatique.

➤ **Sur le plan de patronage-gradation**

Les entreprises qui participent au patronage et à la gradation s'appuient sur la conception assistée par ordinateur (CAO). Certaines entreprises sont investies dans un logiciel de CAO de l'entreprise LECTRA : MODARIS. LECTRA est le numéro un mondial des solutions technologiques intégrées de la GPAO<sup>34</sup>. Il génère des patrons de tout type de vêtements. Il permet la gestion des modèles à l'écran (création/modification), le contrôle, la gradation dans toutes les tailles et la préparation de la production.

---

<sup>34</sup> Parat (1998)

Selon la technicienne modèle de l'entreprise TEXA, cette nouvelle technologie apporte plus de performances et de rapidité à chaque étape du développement du modèle. L'utilisation de LECTRA a diminué considérablement les risques d'erreurs et les contrôles nécessaires qui en découlent.

*« Sans LECTRA, je ne sais pas si je peux arriver à accomplir mes tâches dans des délais aussi courts. Il permet de développer plus de patrons en moins de temps, de réduire le nombre de prototypes physiques nécessaires à la mise au point et à la validation des modèles. »* [Technicienne modèle TEXA]

La gradation est une phase particulièrement délicate. En effet, les différentes mensurations du corps humain ne varient pas suivant les mêmes lois de petites aux grandes tailles. Ces nouvelles technologies permettent la gradation automatique. Après la mémorisation des lois de gradation et du patron de base du vêtement, elles génèrent automatiquement le patronage dans les différentes tailles.

*« Nos clients sont des français, des italiens, des anglais, ... Les lois de gradation changent d'un pays à un autre. Les mensurations françaises diffèrent des mensurations italiennes. Cela complique d'avantage la gradation. C'est une source de confusion et d'erreur. Le nouveau logiciel de gradation diminue considérablement cette complexité. »* [Technicienne modèle TEXA]

Une pratique courante des donneurs d'ordres consiste à opérer des modifications mineures sur les modèles présentés à des saisons antérieures lorsque ces derniers ont bien été accueillis sur le marché. La CAO permet d'optimiser le développement de ces nouveaux modèles et collections à partir d'éléments existants. La réactivité revêt ici la forme d'un bricolage des travaux déjà accomplis.

*« Il y a des modèles qui nous travaillons sur plusieurs années, surtout les pantalons, il y a des changements minimes d'une année à l'autre. LECTRA permet la sauvegarde de la fiche technique. Il suffit d'effectuer la modification sur l'ancienne fiche technique sauvegardée pour avoir la nouvelle. Je n'ai pas à refaire tout le travail. »* [Technicienne modèle TEXA]

Dans le cadre d'une industrie délocalisée, il permet de gérer le développement des produits dans un contexte collaboratif et international, en facilitant les échanges et la lisibilité des patrons.

➤ **Sur le plan de placement – coupe**

Pour le placement et la coupe, la majorité des entreprises étudiées ont eu recours à la coupe assistée par ordinateur (CAO). Grâce aux chariots matelasseur, le matelassage est devenu automatisé. Les nouveaux matelasseurs sont capables de réaliser différents types de matelassage avec beaucoup de précision et une grande rapidité.

Le placement s'effectue aussi à l'aide de l'informatique de manière automatique ou semi automatique. Soit il y a un placeur qui place les différents morceaux à couper sur la pièce visualisée sur l'écran de l'ordinateur, et l'ordinateur mesure en permanence le taux d'utilisation de la surface totale ; soit le placeur n'a qu'à saisir les données sur l'ordinateur et laisser le logiciel travailler.

Les entreprises TEXA et TEXTB utilisent le logiciel du placement de l'entreprise LECTRA : Diamino. Selon les techniciennes modèle de ces deux entreprises, Diamino permet de tester virtuellement plusieurs combinaisons de placement et retenir la meilleure solution. Ainsi, il permet un placement de pièces plus rapide et plus économe en tissu.

Diamino permet aussi d'optimiser le positionnement des formes sur les motifs pour tenir compte des raccords ou liaisons, et garantir la qualité de l'article fini. Les placements peuvent être rapidement adaptés à tout type de matière à motif.

*« Mon principal client utilise beaucoup les tissus à motif. Avant, je ne peux pas travailler tous les modèles. Il est difficile de tenir compte des raccords. Pour le faire, il faut beaucoup de temps. J'ai été obligé d'investir dans le LECTRA pour garder ce client. »* [Chef d'entreprise TEXA]

Diamino prépare des placements directement exploitables sur les traceurs, matelasseurs et découpeurs automatiques.

*« Les clients sont exigeants concernant les quantités de matières allouées pour un nombre donné de pièces à découper. Le placement automatique DIAMINO garantit le meilleur placement. Quand nous disons à nos client qui nous utilisons DIAMINO, ils ne discutent plus la consommation de matière première. Ils ont une confiance aveugle dans DIAMINO. »* [Chef d'entreprise TEXTB]



Lorsque la coupe est manuelle, le tracé de la coupe sera produit par un traceur à grande vitesse sur une feuille de papier. Cette dernière sera ensuite posée sur le matelas pour que le coupeur suive les contours. Lorsque la coupe est automatique, le tracé de coupe reste virtuel. La machine de coupe découpera le tissu en fonction du placement préenregistré à une grande vitesse et avec une parfaite précision.

*« Grâce aux nouveaux équipements, nous sommes capables de couper plus de tissu en moins de temps, tout en améliorant la qualité. »* [Chef de coupe TEXA]

Pour faire face aux exigences de leurs donneurs d'ordres, TEXA et TEXB ont investi dans un découpeur automatique Lectra, c'est un investissement qui vient compléter leur équipement Lectra, comprenant déjà les solutions de patronage et de placement Modaris & Diamino.

*« Avant l'acquisition de LECTRA, la coupe est un vrai casse tête. C'est la phase la plus critique car irréversible et déterminante pour la réussite du vêtement. Maintenant, le client m'envoie le tracé de la coupe. C'est un tracé virtuel. Tous ce que je fais c'est de lancer la coupe. Cela n'engage ma responsabilité en rien. »* [Chef de coupe TEXA]

*« Parmi les premières questions que nos clients nous posent lorsqu'ils entrent dans les ateliers est : « Faîte vous de la coupe manuellement ou automatiquement? ». Lorsque nous leur répondons automatiquement, ils sont rassurés. »* [Chef d'entreprise TEXB]

*« Les donneurs d'ordre exigent de la rigueur concernant les quantités de matières allouées pour un nombre donné de pièces à découper. La précision de découpe est un critère très important de qualité. Avec la coupe manuelle, nous étions obligés d'espacer les pièces au moins de 5 mm. Désormais, avec LECTRA nous pouvons réduire cet espace à 1 mm seulement, ce qui nous permet de réduire notre consommation de tissu. C'est un avantage considérable ! »* [Chef de coupe TEXA]

➤ **Sur le plan de montage-finition**

Les opérations de montage d'un vêtement constituent la phase la moins automatisée. Néanmoins, le progrès techniques est considérable. Les machines à coudre modernes ont permis de diminuer le temps de piquage en réalisant un grand nombre de points de couture à une très grande cadence. Les chefs d'entreprises évoquent trois raisons qui expliquent l'échec de l'utilisation des nouvelles technologies dans l'industrie de l'habillement. La première réside dans la difficulté d'adapter une telle chaîne de production, fût elle automatisée, à la production de séries courtes. Un atelier de confection devra fabriquer en quelques jours plusieurs tailles des plusieurs modèles, ce qui implique plusieurs réglages des machines et de la chaîne de production. La deuxième découle du coût élevé des équipements. Leur utilisation n'est justifiée que si le volume à produire permet de le faire fonctionner presque à plein temps.

Pour la finition, les avancées technologiques sont principalement les tunnels de repassage automatique. L'ouvrière se contentera de placer les différentes pièces à l'entrée de la machine.

Certes ces technologies ont permis d'améliorer la réactivité, la flexibilité et la productivité des entreprises sous traitantes tunisiennes d'habillement. Néanmoins, le premier objectif affiché par les chefs d'entreprises est l'importance des investissements matériels dans le développement de la confiance et des relations durables avec les donneurs d'ordres. Ils sont réalisés par les sous traitants pour démontrer leur crédibilité en termes de réactivité et de qualité. En effet, les gains en productivité ne suffisent pas pour justifier ses investissements assez coûteux.

*« Ces machines m'ont coûté des milliers d'euro, mon client x m'a incité à les acheter. Il y a plus que dix ans que je travaille avec lui,*

*Vous n'avez pas peur qu'il rompe sa relation avec vous ?*

*Ah, c'est un risque à prendre, j'ai effectué ces investissements parce que j'avais la certitude que mon principal client X resterait fidèle, autrement dit j'avais une confiance forte dans l'engagement de ce client, même si il est informel. En plus, ces investissements vont me permettre certes de conquérir des nouveaux clients. » [Chef d'entreprise TEXA]*

*« Cela peut paraître anecdotique, c'est un parc de machine séduisant pour nos client. » [Chef d'entreprise TEXE]*

*« C'est une belle machine que nous sommes fiers de la présenter à nos clients. »* [Chef d'entreprise TEXG]

### 3.3.2.2. La flexibilité du travail

Les sous traitants étudiés travaillent avec un volant important des ouvrières temporaires. Elles préfèrent recourir à une main d'œuvre flexible, capable de répondre à des commandes volatiles et urgentes. Elles font régulièrement appel à des demandeurs d'emploi à la journée ou à la demi-journée qui permettent de répondre aux surcharges d'activité et assurer la flexibilité.

Les fluctuations saisonnières de la demande se traduisent par des variations de la demande de travail, durant l'année. Pour absorber l'effet de la baisse du niveau de ses commandes, ils réduisent le volume de l'emploi, libèrent une partie de la main d'œuvre lorsque leur carnet de commandes diminue. Et, ils augmentent autant que possible la cadence de production avec un effectif réduit.

*« Sont rares les clients qui nous informent à l'avance, et cela défavorise notre planification. 80% de notre production est pour des clients qui ne nous fournissent pas de planning, et donc nous ne pouvons pas prévoir la main d'œuvre nécessaire. »* [Chef d'entreprise TEXH]

*« Ce qui est certain, c'est que l'avenir est incertain ! Face à cette incertitude, la seule solution est d'éviter d'offrir des CDD aux opératrices. »* [Chef d'entreprise TEXI]

*« J'ai 900 ouvrières dont 300 permanentes. Je suis incapable de prévoir ma production pour le mois prochain, voire la semaine prochaine. « Il ne faut pas préparer la poêle avant d'avoir le poisson ». Quand j'ai du travail, je recrute la main d'œuvre. J'ai une « armée de réserve » tous les jours devant la porte de l'entreprise. Quand j'ai besoin, je fais entrer quelques unes. »* [Chef d'entreprise TEXB]

La disponibilité de la main d'œuvre aux portes des entreprises favorise le recours à l'emploi temporaire. Les ouvrières sont toujours à la recherche d'un travail aux portes des entreprises de confection. La majorité des ouvrières sont recrutées d'une manière directe, c'est-à-dire qu'elles se présentent elles-mêmes à la porte de l'entreprise, à la recherche d'un emploi. Chaque matin, devant les portes des entreprises d'habillement, il y a des dizaines des femmes demandeurs d'emploi.

Outre l'irrégularité des commandes, la faible protection législative des travailleurs temporaires (la rémunération, le nombre d'heures travaillées, les indemnités de licenciement) explique l'observation faite du recours à ce type de main d'œuvre. En cas d'augmentation de la demande les horaires peuvent s'allonger jusqu'à 12h par jour sans être considérés comme heures supplémentaires, et le personnel peut être obligé de travailler le dimanche et les jours fériés. Inversement, dans les périodes de baisse de la demande, la diminution des horaires et du salaire n'est pas considérée comme du chômage technique. Le système est celui du « stock zéro » mais appliqué à la main d'œuvre.

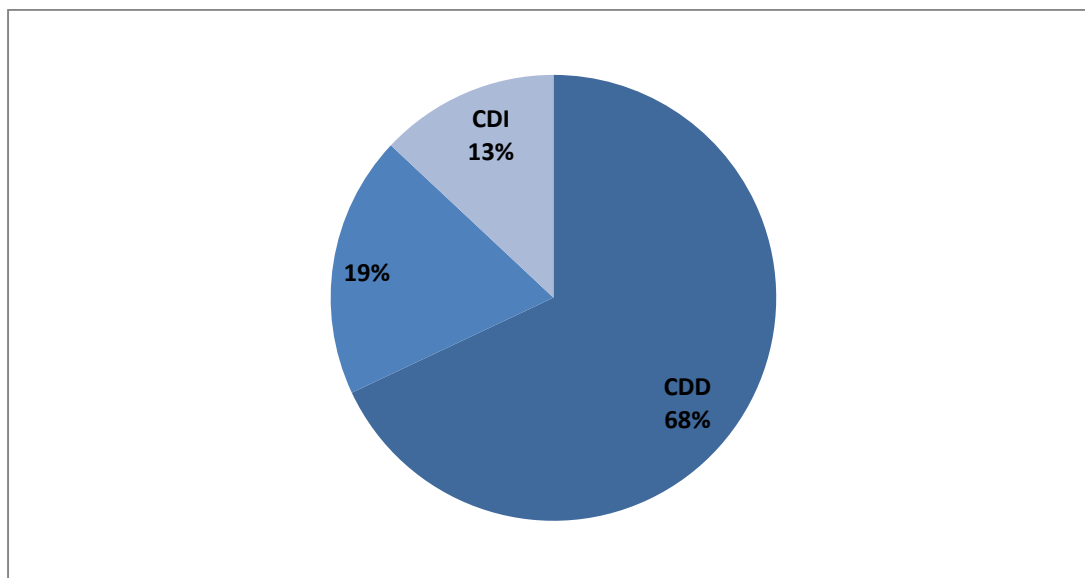
*« En tant que travailleuse temporaire, je ne reçois ni primes, ni congés payés, ni indemnités de licenciement. Toutefois, je suis obligée de travailler et de faire de mon mieux pour que je touche mon payement à la fin de la journée. J'ai un loyer à payer pour abriter mes enfants sous un toit. »* [Ouvrière TEXC]

*« Nous n'avons pas le droit d'être malade. Un jour, l'après midi, je ne me sentais pas bien. La chef de chaîne m'a renvoyée. Je n'ai été pas payée pour cette journée pourtant j'ai quitté à 15h. »* [Ouvrière TEXE]

**Tableau 25: Répartition de l'emploi dans les entreprises étudiées**

	TEXA	TEXB	TEXC	TEXD	TEXE	TEXF	TEXG	TEH	TEXI
<b>Emploi permanent</b>	200	300	924	1444	122	11	86	89	73
<b>Emploi temporaire</b>	541	600	726	841	246	19	111	140	127

Figure 29: Répartition des recrutements par type de contrat de travail



Source : Ministère de l'emploi enquête sur le secteur textile –habillement 2004

La polyvalence est appréhendée, par les dirigeants interrogés, comme un autre moyen d'accroître la flexibilité de l'organisation du travail. Elle représente un critère décisif dans la sélection des opératrices. La polyvalence se définit de différentes façons. Dans certaines entreprises, l'opératrice doit travailler différents types de matières textiles (Chaîne & trame et maille) pour la production de produits variés. D'autres préfèrent l'ouvrière qui maîtrise plusieurs opérations d'un même regroupement : soit plusieurs types d'opérations de montage, soit plusieurs types d'opérations de finition. Certaines entreprises exigent que l'opératrice a des compétences dans l'ensemble des opérations : préparation, assemblage, finition et conditionnement.

*« Lorsqu'une ouvrière est capable d'exécuter des opérations de préparation, de montage et de finition, de manipuler différents types de matières (Chaîne & trame et maille) ou d'utiliser plusieurs machines à coudre, je ne réfléchis même pas une seconde pour la recruter, si j'ai besoin. Selon mes besoins, je peux la placer dans la chaîne, dans la finition ou dans l'emballage. Je garantis que cette ouvrière ne chôme jamais pendant une journée de travail. Je peux dire aussi qu'une ouvrière polyvalente est une roue de secours » [Directeur technique TEXB]*

« Il y a une dizaine d'années, il était interdit à une ouvrière d'un atelier de passer dans l'atelier voisin, il ne fallait pas qu'il sache ce qui se passait à côté, alors qu'aujourd'hui, c'est l'inverse. Ici, il faut que tout le monde sache ce qui se passe autour de lui. » [Monitrice TEXA]

On constate que les besoins de polyvalence sont reliés à la production en petite série et la production en flux tendu. La spécialisation des opératrices par tâches génère des rigidités tout au long de la chaîne de production qui empêchent de se mettre en situation de réponse et de disponibilité par rapport à la multitudes des clients, la fluctuation des demandes et la variété des produits .

« La polyvalence est la pierre angulaire de la réactivité. Le besoin d'une ouvrière qui a la capacité de manipuler différents types de matières pour la production de produits variés est suscitée par le passage de la production en grande série vers la production en petites séries. Je dois travailler avec plusieurs clients. Je dois répondre à des demandes de fabrication de produits mixtes (Chaîne & trame et maille). Elles peuvent parfois venir du même client. » [Chef de projet TEXC]

### 3.3.3. Promouvoir une image de qualité

Dans les entreprises étudiées, il y a un engouement pour la certification qualité. Trois de ces entreprises ont mis en place, une démarche qualité avec une certification. Cinq autres se sont engagées dans un processus de certification (en cours de certification).

La certification est définie par l'AFNOR comme « une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel »<sup>35</sup>. Il existe en matière de qualité, un référentiel pratiquement universel reconnu sous le nom ISO 9000 (International Standard Organisation). L'ISO a édicté trois normes définissant des niveaux d'assurance qualité : l'ISO 9001 (conception et développement de la production, installation et soutien après la vente), l'ISO 9002 (production et installation) et l'ISO 9003 (contrôle final et essais).

---

<sup>35</sup> <http://www.afnor.org/metiers/certification/panorama-certification>

Lorsqu'une entreprise se sent conforme aux exigences à l'un des modèles d'assurance de la qualité, elle peut se soumettre à l'audit de certification. L'audit de certification constitue le témoignage porté par un tiers indépendant pour attester formellement de la conformité, ou de la non-conformité, du système qualité de l'entreprise auditée au modèle d'assurance de la qualité retenu. Il est à noter que l'audit et la délivrance d'un certificat ISO ne peuvent être effectués que par un organisme accrédité c'est-à-dire officiellement mandaté à cet effet.

La durée de validité d'un certificat ISO 9000 est de trois ans. Pendant cette période, un audit de suivi est effectué tous les six mois afin de garantir le maintien du niveau du système qualité. A l'issue de trois ans, un audit complet de renouvellement est effectué.

Cette vague d'intérêt liée à la certification s'explique par le fait que ces entreprises du secteur sont totalement exportatrices ; ce qui fait donc que la certification pour eux est un passeport pour accéder aux marchés étrangers. Les donneurs d'ordres accordent de l'importance à cette dimension qualité lors de la définition du cahier de charge. De ce fait, les chefs d'entreprises se sont trouvés dans l'obligation de définir une politique qualité claire au sein de leurs entreprises pour qu'ils puissent garder une part de marché avec leurs concurrentes.

Les normes ISO 9000 jouent un rôle de signal, dans la phase précontractuelle. Elles permettent de réduire l'incertitude qualitative et de cautionner le fait que le sous-traitant possède les capacités et les savoir-faire nécessaires pour honorer ses promesses et ses engagements.

*« Le manuel de management<sup>36</sup> de la qualité est la « carte visite » de l'entreprise en matière de management de la qualité. Il est le document principal qui permet de susciter la confiance du client en matière de qualité. »*

[Service ISO TEXH]<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Le Manuel de Management de la Qualité est selon la norme ISO 9000, le document décrivant la politique qualité et les dispositions générales prises par une entreprise en matière d'assurance qualité. L'entreprise à travers son Manuel de Management de la qualité doit assurer au client que toutes les dispositions ont été prises pour répondre aux exigences de la norme et maîtriser l'ensemble des processus.

<sup>37</sup> Seulement dans l'entreprise TEXH, il y a un service ISO.

La certification est une arme discrétionnaire aux mains des donneurs d'ordres pour la sélection de ses sous traitants, c'est-à-dire pour ce qui concerne ces derniers, comme un mal nécessaire à la survie ou la conquête des marchés. La création d'un système d'assurance qualité et l'engagement d'une procédure de certification sont des investissements dont le coût est relativement élevé pour les petites et moyennes entreprises. Toutefois, le fait d'être ou non certifié est lourd de conséquence pour les entreprises, en termes de promotion potentielle et de relations d'affaires futures.

*« La certification est un mal nécessaire, [...], elle me coûte chère, néanmoins pour que je puisse maintenir les anciens contrats et remporter des nouveaux, je dois être certifié ISO. » [Chef d'entreprise TEXB]*

*« Etre certifié, c'est comme être diplômé. Un diplôme est une attestation d'un certain niveau de qualification et de compétence. Il faut donner de l'importance à l'organisme qui le délivre pour être crédible. Dans le cas de la certification qualité, le certificat unanimement reconnu est l'ISO 9001. Il atteste notre potentiel en matière de qualité. » [Chef d'entreprise TEXA]*

Le premier objectif affiché par les dirigeants est le souci de la « satisfaction du client ». Les sous-traitants témoignent le fait que la certification est une condition nécessaire (quoique non suffisante) pour être identifié comme interlocuteur potentiel et accéder au marché.

*« Ce système de management de la qualité fondé sur une gestion participative, de mettre en œuvre un Programme d'amélioration continue en privilégiant :*

- *La fidélisation de ses clients par la satisfaction de leurs exigences ;*
- *Le développement du chiffre d'affaire à travers la recherche de nouveaux clients ;*
- *La sauvegarde et la consolidation de l'image de marque de « Y » ;*
- *L'amélioration de la rentabilité et de la profitabilité de l'entreprise à travers la mesure et le suivi de la performance et de l'efficacité des processus.» [Extrait d'un Manuel de Management de la Qualité]*

Les chefs d'entreprises interrogés trouvent que la certification permet aussi de réduire les contrôles très importants durant les différentes phases du contrat depuis la sélection jusqu'à la livraison des produits. La certification en tant que dispositif de contrôle ex ante se substitue aux dispositifs de contrôle ex post.



*« Avant, mes clients me rendaient visite fréquemment. Dès que j'ai eu la certification ISO, la fréquence de leurs visites a nettement baissé. Ils me font plus confiance. »* [Chef d'entreprise TEXG]

Les entreprises n'avaient pas une véritable démarche qualité, elle avait écrit des procédures, pour l'obtention du certificat, sans pour autant les respecter. L'assurance qualité garantit la mise en œuvre d'un ensemble de moyens et procédures concourant à la bonne exécution des tâches faisant l'objet de la certification. Toutefois, la garantie ne porte pas sur l'aptitude technique du producteur mais sur son aptitude organisationnelle.

Le manuel de management de la qualité est le référentiel en matière de management de la qualité en interne. Il sert normalement de référence à tous les niveaux hiérarchiques.

*« Ce manuel est l'image écrite de l'organisation et des dispositions mises en place par la société X pour satisfaire ses clients et ses partenaires. »* [Extrait d'un manuel de management de la qualité]

Toutefois, la majorité du personnel ignorent l'existence de ce manuel, une minorité déclare avoir pris connaissance de l'existence d'un manuel de management de la qualité. Ces derniers ne se servent pas de ce manuel dans l'exécution de leurs tâches.

*« Personne [en interne] ne s'intéresse à consulter le manuel de management de la qualité. Il est fait juste pour avoir la certification, il sert de base à la certification. Néanmoins, il est sollicité par mes clients. »* [Service ISO TEXG]

*« A part le service qualité et le service ISO qui a participé à la rédaction de manuel de management de la qualité, les autres services ne se sont jamais servis de ce manuel .Il y a même ceux qui ignorent son existence. »* [Chef d'entreprise TEXG]

*« J'ai entendu parler de ce manuel, mais je n'ai jamais eu l'occasion de le consulter. »* [Agent qualité TEXG]

### 3.3.4. Promouvoir une image « clean »

Les donneurs d'ordres sont soucieux de garantir que leurs produits ont été fabriqués selon certaines normes internationales en ce qui concerne le travail des enfants, la salubrité des locaux, la non discrimination, la liberté d'association, etc. La majorité des sous traitants tunisiens ont adhéré aux normes de labellisation sociale sous leurs différentes versions tel que la spécification OHSAS 18001<sup>38</sup> (Occupational Health and Safety Assessment Series), SA 8000 (Social Accountability)<sup>39</sup>, OEKOTEX<sup>40</sup>, etc. Cette adhésion est dans l'objectif de valoriser l'image de l'entreprise en matière des normes sociales, et de tirer un avantage concurrentiel appréciable par rapport aux concurrents asiatiques. Un des grands griefs communément adressés à ces derniers est de bafouer les normes sociales minimales : règles d'hygiène et de sécurité, travail des enfants, heures supplémentaires non payées, durée du travail excessive, atteintes à la liberté syndicale, travail forcé, etc.

*« A ses débuts, en 1989, TEXB travaillait à façon avec les hypermarchés et grandes surfaces essentiellement français. Puis au fur et à mesure de l'ouverture des marchés, la clientèle traditionnelle de TEXB s'est réduite. Les responsables s'orientent donc en 2000 vers le marché anglais. Ce marché, l'un des plus exigeant d'Europe, les contraints à réviser totalement leur organisation interne (sécurité, hygiène, conditions de travail environnement social,...) ainsi que leur outil de production. A la clé de cette réorganisation : un saut qualitatif qui rallie des grands noms du marché anglais (Next, Principal, Sainsburys Laura Asley) ainsi que de nouveaux clients français tels que Etam, Promod et La Redoute. » [Chef d'entreprise TEXB]*

Du point de vue du sous-traitant, il s'agit là d'une contrainte supplémentaire, s'ajoutant à la pression sur les coûts, les délais et la qualité. Pour alléger le poids de ces contraintes, les chefs d'entreprise adoptent parfois un fonctionnement frauduleux. Ils se basent sur le contexte socio-économique pour justifier leur politique d'emploi des enfants. Ce qui n'est pas conforme aux exigences des donneurs d'ordres sur le travail des enfants.

---

38 OHSAS 18001 permet d'évaluer et de certifier le système de management de la santé et de la sécurité au travail.

39 SA 8000 est un standard de responsabilité sociétale qui défend des conditions de travail décentes.

40 OEKOTEX standard est un système de contrôle des substances indésirables dans les produits textiles.

*« Les clients exigent parfois de signer un contrat attestant que l'usine n'emploie pas les enfants dans ses activités »*

*Mais, j'ai vu des enfants dans la chaîne de production !*

*« Nous signons, [Silence] mais nous n'appliquons pas. Comme vous savez, nous sommes confrontés aux problèmes sociaux. Il y a les enfants qui ont quitté l'école et qui n'ont pas où aller. Leurs parents, appartenant à une couche sociale pauvre, viennent nous supplier pour les faire travailler, pour qu'ils apprennent un métier et contribuent au revenu de la famille. Que faire ? Par pitié on les laisse travailler. »*

*Vous courez un risque, seulement par pitié !*

*« Entre nous, comme dit le proverbe « il n'y a pas un chat qui chasse pour le bon dieu ». C'est bénéfique pour eux et pour moi. Leur jeune âge et leur manque d'expérience les placent dans une situation d'apprentissage et justifient les bas salaires que je leur offre au moment de recrutement, il y a des tâches pour lesquelles je n'ai pas besoin d'une personne qualifiée. Par exemple, une personne qui s'assoit à côté de la piqueuse pour couper le fils, juste couper le fils, on n'a pas besoin d'un diplôme universitaire [avec un air ironique]. » [Chef d'entreprise TEXB]*

L'entreprise TEXA adopte le système EOKOTEX. L'organigramme de l'entreprise prévoit l'existence d'un laboratoire. Ce service comprend un chef de laboratoire et un agent. Il a pour mission la réalisation d'essais et de contrôle de laboratoire (contrôle des substances indésirables, test de froissabilité, mesure de résistance à la traction, test de solidité des teintures, ...). Un local spécifique est réservé au laboratoire, mais pour lequel la direction n'a pas l'intention de recruter le personnel prévu pour divers raisons surtout matériel.

*« Le problème c'est que les agents de laboratoires vont avoir une charge de travail d'une journée par semaine, pas plus... Les licenciés universitaires sont très exigeants. Malheureusement, lorsqu'ils sont recrutés, ils demandent des salaires très élevés. Alors je préfère avoir recours à des laboratoires externes, ce qui est moins cher.*

*Pourquoi vous réservez alors un local au laboratoire ?*

*C'est essentiellement pour obtenir la certification EOKOTEX. Nous sommes fiers de le présenter à nos clients aussi. C'est un atout supplémentaire ! » [Chef d'entreprise TEXA]*

Tableau 26 : Adhésion des entreprises étudiées aux différentes certifications

	ISO9000	ISO14000	SA8000	EOKOTEX	OHSAS18000
<b>TEXA</b>					
<b>TEXB</b>					
<b>TEXC</b>					
<b>TEXD</b>					
<b>TEXE</b>					
<b>TEXF</b>					
<b>TEXG</b>					
<b>TEXH</b>					
<b>TEXI</b>					

	Absence de certification
	En cours de certification
	Certifiée

De ce tableau découle que certaines entreprises de notre étude disposent de ce qui est commun d'appeler un « Système de Management Intégré ». Il représente l'intégration des systèmes QSE (Qualité, Sécurité et Environnement), qui regroupe le plus souvent trois types de management : le management de la qualité, de l'environnement et de la Sécurité. Il n'existe actuellement pas de référentiel pour le SMI, il faut s'appuyer sur les référentiels des trois systèmes de management ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001. Un seul dirigeant interviewé déclare développer un système de management intégré. Ce dirigeant a acquis une formation universitaire. Les autres dirigeants ont appris sur le tas, ils appliquent un système qui permet la gestion de plusieurs domaines de management différents, mais ils ignorent sa dénomination.

### 3.3.5. La convivialité

Les relations personnelles directes entre responsables de l'entreprise et acheteurs ou responsables des donneurs d'ordres est un élément crucial dans le maintien de la relation entre le sous traitant et son donneur d'ordres. Ce sont bien ces manières de parler aux clients, de leur sourire, d'entamer le dialogue avec eux et de se comporter à leur égard qui permettent d'entretenir le relationnel avec les clients.

*« Les français [les contrôleurs de donneur d'ordres] entrent dans l'usine où se fabriquent pour eux les produits, un peu comme si c'était chez eux, et ils sont reçus avec beaucoup d'honneur de la part de chef de l'entreprise. »* [Directeur technique TEXA]

*« Un bon accueil des clients permet de créer des liens de sympathie spontanés avec eux, et développer ainsi une relation commerciale sur la durée. »* [Chef d'entreprise TEXC]

*« Mes clients lorsqu'ils me rendent visites, ils sont logés dans des hôtels de luxe. Leurs repas sont prépayés dans les meilleurs restaurants dans la région. Ce comportement envers eux permet la construction d'une relation amicale. »* [Chef d'entreprise TEXG]

Les visites fréquentes des acheteurs, des responsables des donneurs d'ordres ou des contrôleurs permettent de créer des relations cordiales avec les chefs des entreprises sous traitantes. Dans l'entreprise TEXF, le contrôleur d'un donneur d'ordres italien, qui est présent dans les locaux de l'entreprise tout au long de la période de production, a développé une relation amicale avec le chef d'entreprise. Il l'informe, à l'avance, à chaque fois qu'une visite surprise est prévue.

*« Normalement, les clients font des visites surprises. Mais, j'ai mes moyens de les connaître à l'avance. Autrement dit, pour moi, il ne s'agit pas des visites surprises.*

*Comment le savez-vous ?*

[Silence] *Concernant X, l'italien me tient généralement au courant. Pour les autres donneurs d'ordres TEXF, j'ai des connaissances qui me passent un coup de fil un jour ou deux jours avant la visite. »* [Chef d'entreprise TEXF]

*« J'ai travaillé 20 ans avec mon principal donneur d'ordres, mes anciens collègues m'informent de ces visites surprises. » [Chef d'entreprise TEXI]*

Ce chapitre a été consacré à la restitution des observations tirées de notre terrain de recherche. Son objectif était avant tout de proposer une présentation descriptive et factuelle du fonctionnement des sous traitants tunisiens en habillement, des interactions intra-organisationnelles et inter-organisationnelles entre les acteurs. Le prochain et dernier chapitre de cette thèse, reviendra sur les différentes observations du terrain, en les discutant à la lumière de notre grille d'analyse élaborée dans le deuxième chapitre de cette thèse.

# **CHAPITRE 5 : INTERPRETATION DES RESULTATS**

Après un chapitre consacré à l'exposition brute de nos résultats, leur mise en perspective s'impose. Ce chapitre a deux objectifs. Le premier objectif est de répondre aux deux questions initialement formulées : **Quelles sont les ressources et les compétences qui expliquent la compétitivité des sous traitants tunisiens en habillement ? Et quelles sont leurs origines ?** Le second est de confronter nos résultats à la littérature : ce qu'ils confirment, ce qu'ils remettent en cause et éventuellement ce qu'ils apportent.

Dans ce qui suit, nous procéderons à l'analyse des résultats selon le schéma des thèmes ordonnés dans notre grille d'analyse. Nous exposerons l'interprétation de nos résultats en quatre sections. Dans la première section, nous identifierons les sources de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement. Puis, dans la deuxième section, il s'agit d'évaluer la soutenabilité de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement. La troisième section sera consacrée à étudier la durabilité de l'avantage concurrentiel. Enfin, la quatrième section relèvera les origines de ces ressources et compétences.

## **1. L'identification des sources de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement**

Au regard de la perspective basée sur les ressources, la compétitivité de l'entreprise est à rechercher dans la maîtrise et la gestion de certaines ressources et compétences et pas uniquement dans son positionnement sur son marché. Notre objectif est donc d'identifier les ressources et les compétences représentant des sources d'avantage concurrentiel pour les sous traitants tunisiens en habillement.

### **1.1. Les ressources stratégiques des sous traitants tunisiens en habillement**

Nous rappelons que nous optons pour la définition des ressources proposée par Amit et Schoemaker (1993). Ces derniers définissent les ressources « *comme des stocks de facteurs disponibles possédés ou contrôlés par une firme. Ces ressources consistent en des savoirs qui peuvent être commercialisés (comme des brevets ou des licences), des actifs financiers ou physiques comme des propriétés, des usines ou des équipements), le capital humain, etc.* » (Amit et Schoemaker, 1993, p.35)



Dans ce qui suit nous présenterons les différentes ressources identifiées des sous traitants tunisiens en habillement. Pour chaque ressource, nous développons ses enjeux, ou « ses services » pour reprendre les termes de Penrose, qui contribuent à la génération d'un avantage concurrentiel, et nous reviendrons sur la littérature pour discuter nos résultats.

### *1.1.1. Les ressources réglementaires*

Certains dirigeants interviewés considèrent la réglementation comme une source stratégique pour les sous traitants tunisiens en habillement. Nous définissons la réglementation comme tout type d'influence publique sur les activités privées (législation universelle, fiscalité, réglementation sectorielle, ...).

La quête de flexibilité dans la gestion de l'emploi est pour les entreprises sous traitante en habillement un impératif essentiel de la concurrence et de la compétitivité dans un environnement mouvant. Une législation du travail souple permet d'atteindre un avantage concurrentiel en permettant aux entreprises d'adapter l'emploi aux besoins économiques. Le droit du travail tunisien offre aux entreprises la possibilité :

- de faire varier les effectifs de l'entreprise selon le marché et les flux de production ;
- d'une plus grande souplesse sur le régime du temps et de la rémunération du travail ;
- d'une plus grande polyvalence de la main-d'œuvre pour la rendre plus apte à changer de poste selon les besoins de l'entreprise.

Ces avantages sont à apprécier surtout par rapport à certains pays de l'Europe de l'Ouest. Quant aux pays de l'Europe de l'Est, la Chine et l'Inde, ils ont aussi une législation du travail souple. Toutefois, la Tunisie jouit d'une image plus positive.

L'importance en tant que source d'avantage concurrentiel provient de son potentiel d'assurer aux entreprises aussi bien une flexibilité externe qu'une flexibilité interne. La flexibilité externe permet de varier leurs effectifs en fonction de leurs besoins en main-d'œuvre. La flexibilité interne permet d'adapter les ressources humaines déjà disponibles aux activités et aux besoins de production. C'est ce que nous expliquent ces deux chefs d'entreprise :

« La législation du travail permet de gagner un avantage concurrentiel non négligeable, en permettant la flexibilité du travail. Sont rares les clients qui nous informent à l'avance, et cela défavorise notre planification. 80% de notre production est pour des clients qui ne nous fournissent pas de planning, et donc nous ne pouvons pas prévoir la main d'œuvre nécessaire. La législation du travail autorise le recrutement avec des contrats de travail à durée déterminée à terme incertain sans obligation de déclaration préalable. Donc, selon les commandes reçues, je recrute les ouvrières. [Silence] Parfois, je n'ai pas besoin de recruter des nouvelles ouvrières. J'ai le droit d'affecter les ouvrières selon mon besoin, si par exemple, j'ai des ouvrières de coupe qui chôment je peux les affecter dans l'atelier finition.» [Chef d'entreprise TEXH]

« Moi, un sous traitant, je vends du temps, normalement, ce qui n'est pas fait aujourd'hui ne sera pas fait demain. Mais, ce n'est pas le cas pour moi. La législation du travail tunisien m'offre la possibilité d'adapter mon effectif à la charge du travail. » [Responsable personnel TEXA]

Outre la législation du travail souple, le cadre fiscal incitatif est une autre ressource réglementaire qui procure au sous traitants tunisiens en habillement un avantage concurrentiel. C'est ce qui nous dit le chef d'entreprise TEXF :

« Les incitations fiscales en termes d'exonération d'impôts sur les bénéfices, il s'agit d'une exonération totale d'imposition sur les bénéfices les dix premières années, à laquelle s'ajoute une franchise totale des droits et taxes aux importations des équipements, de tissus et de fournitures et de tissus coupés nous procurent un avantage en termes de réduction des coûts. » [Chef d'entreprise TEXF]

Ces propos ont été confirmés par Massimo JONATA, le directeur de BENETTON Tunisie :

« Les nombreux avantages fiscaux ont joué un rôle décisif dans le choix de développement de la filiale tunisienne.» [Massimo JONATA, directeur BENETTON Tunisie]<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Extrait d'un dépliant de l'industrie textile et habillement produit par le Ministère de l'Industrie, dans le cadre de la campagne de communication Think Tunisia.

De plus, la souplesse et la ponctualité des livraisons sont favorisées par un système douanier très performant grâce au détachement de fonctionnaires des douanes auprès des entreprises exportatrices. Ainsi, les formalités prennent un minimum de temps et se font dans d'excellentes conditions d'efficacité. Ces efforts de facilitation des procédures douanières a permis aux sous traitants tunisiens d'habillement de forger un avantage concurrentiel basé sur la proximité par rapport à d'autres pays proches du marché européen, tel que le Maroc. « *La proximité physique du Maroc par rapport à son marché de référence ne profite pas aux entreprises marocaines. Le temps de transit des flux de marchandises et d'information par les points frontaliers ne peut être réduit seulement au temps de la traversée du détroit. Les procédures administratives (Douanes) et les opérations de traitement physique (manutention, transbordement, entreposage...) et informationnel (documents) sont plus importantes que le temps de la traversée*» (Naciri Bensaghir, 2010, p. 127).

Les ressources réglementaires ont été exclues de la typologie de synthèse de Métais (2004) présentée dans notre cadre d'analyse. L'étude bibliométrique de Newbert (2007) qui a pour objectif de répertorier toutes les ressources, compétences et capacités dynamiques identifiées dans les contributions précédentes, ne recense pas aussi les ressources réglementaires comme source d'avantage concurrentiel.

L'exclusion des ressources réglementaires peut être expliquée par un certain nombre de critiques adressées au fait de considérer la réglementation comme une ressource stratégique (Dahan, 2002). Les théoriciens de la RBV les plus orthodoxes considèrent que les ressources de l'entreprise ne peuvent être que des facteurs internes. Néanmoins, il y a une tendance de plus en plus en développement d'inclure des ressources externes. Si nous nous référons à la définition d'Amit et Schoemaker (1993) retenue par ce travail doctoral, nous pouvons proposer une définition large de ressource comme tout moyen de développement de l'entreprise contrôlé par celle-ci. L'entreprise ne doit pas nécessairement en être la propriétaire officielle de ses ressources. En revanche, elle doit être capable d'obtenir leur contrôle. Ainsi, nous pouvons admettre que des facteurs externes demeurent des ressources à partir du moment où la firme maintient un contrôle sur ceux-ci. Cette caractéristique externe de la réglementation ne la disqualifie donc pas nécessairement en tant que ressource. C'est le cas des ressources réglementaires pour les sous traitants tunisiens en habillement.

Les dirigeants des entreprises tunisiens font partie d'un réseau relationnel. Ce dernier a un accès privilégié aux décideurs publics faisant partie du réseau relationnel. Outre cette faveur, le pouvoir économique des entreprises qui s'exprime, par exemple, en termes d'emplois, de chiffre d'affaires, ou de contribution à la balance commerciale nationale est utilisé pour exercer une pression sur le législateur et orienter la réglementation dans le sens où elle permet d'acquérir, ou de protéger, leurs avantages concurrentiels.

### 1.1.2. Les ressources technologiques

Nous définissons les ressources technologiques comme les « *artefacts techniques tels que des instruments, des outils, des machines qui sont utilisés pour réaliser les activités productives au sein de l'organisation. [...] Les technologies de l'information et de la communication sont une sous-catégorie des ressources technologiques* » (St-Amant et Renard, 2004, p. 5-6). Le recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication apparaît également comme une ressource stratégique pour les sous traitants tunisiens d'habillement.

*« Notre force est la possession des équipements à la pointe de la technologie. »* [Directeur R&D TEXC]

Le niveau technologique des sous traitants tunisiens en habillement est relativement haut. Les sous traitants tunisiens en habillement apparaissent particulièrement avancés à cet égard. La majorité des entreprises sont équipées de nouvelles technologies numériques et de systèmes de gestion de production et de conception assistés par ordinateur.

*« Beaucoup d'entreprises de chaîne et trame ont fourni de gros efforts de modernisation et de rationalisation de la production, souvent avec le concours de partenaires étrangers français, italiens,...*

*Globalement, le secteur textile-habillement est le premier secteur investisseur en Tunisie avec une part de 25 %.*

*Les grandes entreprises tunisiennes de chaîne et trame sont très bien équipées: beaucoup d'entre elles possèdent des coupes automatiques, des chariots matelasseurs automatiques, des systèmes CAO, des convoyeurs aériens, des automates performants,...* » [Extrait d'une étude de Benchmarking]<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Limantour & Orpinell (2003)

Elles ont du matériel à la pointe que des entreprises des pays développées ont du mal à acquérir. « *Quand on [les entreprises françaises en habillement] voit à l'étranger [les pays à bas coût y compris la Tunisie] les nouvelles machines dans les ateliers, ils ont des ateliers qu'on ne peut pas rêver d'avoir nous. Ils ont les LECTRA, ils ont tout, nous on ne peut pas accéder à ces choses* » (Trégan, 2004, p. 203). Généralement, les sous traitants en habillement sont des petites et des moyennes entreprises. Ils ne disposent pas des moyens financiers qui permettent de réaliser des investissements d'une telle importance. Toutefois, les sous traitants tunisiens en habillement bénéficient de l'aide des pouvoirs publics.

Les nouvelles technologies apportent plus de rapidité à chaque étape de production, et elle favorise une forte réactivité et un travail en flux tendus qui permet aux sous traitants tunisiens en habillement de se positionner favorablement pour les petites et moyennes séries, le réassort et la fast-fashion (succession rapide des collections).

*« Sans LECTRA, je ne sais pas si je peux arriver à accomplir mes tâches dans des délais aussi courts. Il permet de développer plus de patrons en moins de temps, de réduire le nombre de prototypes physiques nécessaires à la mise au point et à la validation des modèles. »* [Technicienne modèle TEXA]

*« Il y a des modèles qui nous travaillons sur plusieurs années, surtout les pantalons, il y a des changements minimes d'une année à l'autre. LECTRA permet la sauvegarde de la fiche technique. Il suffit d'effectuer la modification sur l'ancienne fiche technique sauvegardée pour avoir la nouvelle. Je n'ai pas à refaire tout le travail. »* [Technicienne modèle TEXA]

Les nouvelles technologies permettent d'assurer un avantage en termes de délai et de réactivité, mais aussi elles favorisent une meilleure gestion de qualité qui permet aux sous traitants tunisiens en habillement de respecter les exigences de leurs donneurs d'ordres.

*« Précocement éveillée aux exigences qualité du marché, TEXB a toujours crus en l'apport bénéfique des nouvelles technologies au sein de ses ateliers. Elle n'a pas donc hésité à investir dans un logiciel de production assistée par ordinateur (GPAO-TCO) afin de garantir à ses clients, une qualité irréprochable à ses clients. Et comme chez Soprodite, on ne fait pas les choses à moitié, nous avons également investi dans un parc de machine moderne. »*  
[Extrait du site internet de l'Entreprise TEXB]

Finalement, comme nous le dit une technicienne modèle de l'entreprise TEXTB, dans le cadre d'une industrie délocalisée, l'utilisation de la GPAO (Gestion de la Production Assistée par Ordinateur) permet de gérer le développement des produits dans un contexte collaboratif et international, en facilitant les échanges et la lisibilité des patrons.

*«Nos clients sont des français, des italiens, des anglais, ... Les lois de gradation changent d'un pays à un autre. Les mensurations françaises diffèrent des mensurations italiennes. Cela complique d'avantage la gradation. C'est une source de confusion et d'erreur. Le nouveau logiciel de gradation diminue considérablement cette complexité.»* [Technicienne modèle TEXTB]

Comme nous l'avons souligné dans le chapitre précédent. Les gains en productivité, en qualité et en réactivité ne suffisent pas pour justifier ces investissements assez coûteux. Ces investissements sont réalisés par les sous traitants principalement pour améliorer leur réputation et leur crédibilité en termes de réactivité et de qualité. Ainsi, l'enjeu apparent de ces importants investissements : l'amélioration de la productivité et de la qualité. Néanmoins, l'objectif implicite est l'amélioration de l'image de l'entreprise.

*« Cela peut paraître anecdotique, c'est un parc de machine séduisant pour nos clients.»* [Chef d'entreprise TEXE]

*« C'est une belle machine que nous sommes fiers de présenter à nos clients. »* [Chef d'entreprise TEXTG]

*« Parmi les premières questions que nos clients nous posent lorsqu'ils entrent dans les ateliers est : « Faîte vous de la coupe manuellement ou automatiquement? ». Lorsque nous leur répondons automatiquement, ils sont rassurés.»* [Chef d'entreprise TEXTB]

*« Les pays en voie de développement cherchent, au travers de la technologie, à rassurer leurs donneurs d'ordres sur la qualité de leur travail »* [François Gaudissart, responsable de la division confection de Lectra Systèmes]<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> L'Usine Nouvelle publié le 11 juillet 1996, n °2557

Les ressources technologiques ont été citées quasiment dans toutes les typologies des ressources stratégiques identifiées dans la littérature. (Ansoff, 1968 ; Barney, 1997 ; Grant, 1991 ; Das & Teng, 1998 ; Bharadwaj, 2000 ; St-Amant et Renard, 2004 ; Métais, 2004). Certains auteurs distinguent même une catégorie de ressources basée sur les moyens techniques (St-Amant et Renard, 2004). Dans la littérature, les enjeux de recours aux nouvelles technologies comme source d'avantage concurrentiel sont principalement l'amélioration de la productivité et l'innovation. Ces enjeux ont été confirmés par nos interlocuteurs, le recours à la gestion de la production assistée par ordinateur et l'échange des données informatisées ont contribué au développement de l'innovation du processus. Il y a eu une amélioration significative aussi bien des méthodes de travail que de la qualité des produits et des services offerts aux clients. En outre, les chefs d'entreprise interviewés ont mis en relief une autre contribution de leurs investissements technologiques à la création d'un avantage concurrentiel, il s'agit de l'amélioration de leur image et de leur réputation. Dès lors, le recours aux nouvelles technologies permet de renforcer la réputation de l'entreprise. Cette ressource est imbriquée alors dans une autre ressource : la réputation, qui sera traitée plus loin.

### *1.1.3. La proximité géographique de l'Europe*

La proximité géographique de l'Europe est une ressource qui a été exploitée par les sous traitants tunisiens pour forger un avantage concurrentiel et dont quasiment la totalité des interviewés nous ont parlé. La proximité géographique présente un atout important.

*« La proximité du marché européen est un atout significatif pour la Tunisie. »*  
[Chef d'entreprise TEXF]

*« La Tunisie est l'un des partenaires privilégiés compte tenue de sa proximité géographique, associée à des coûts de main d'œuvre attractifs. »* [Directrice adjointe TEXG]

La proximité géographique favorise une forte réactivité et un travail en flux tendu qui permet aux sous traitants tunisiens en habillement de se positionner favorablement pour les petites et moyennes séries, le réassort et la fast-fashion (succession rapide des collections).

*« La Tunisie se spécialisera de plus en plus en profitant de sa proximité de l'Europe, en offrant un service réactif et complet aux centrales d'achat et en devenant ainsi un spécialiste du court et du très court terme. » [Document CETTEX]*

*« Quelles sont les mesures éventuelles que les entreprises textiles devraient appliquer pour gagner le pari de la compétitivité face à la concurrence chinoise et turque ?*

*De quelque bord que nous soyons, entreprises, organismes de soutien et administrations concernées, on n'a pas d'autre choix que de jouer la carte de la proximité et de la réactivité. Le marché du réassort et de la petite série qui représente 30 à 40 % de la consommation en Europe est à notre portée à condition que tous les intervenants soient prêts et disposés à aller à fonds dans cette démarche. » [Extrait d'une entrevue avec Ali NAKAI, Secrétaire Général de la fédération Nationale du Textile Tunisien]<sup>44</sup>*

Les délais de réponse de la Tunisie sont de trois semaines pour une première commande et d'une semaine pour une commande de réassort, d'après les donneurs d'ordres, ils constituent un bon niveau de performance en sous traitance. Les délais pour l'Asie sont compris entre deux et trois mois dans le cas d'acheminement par bateau. Bien que les produits habillement puissent voyager par avion, les articles de moyenne gamme ne peuvent pas facilement supporter ce surcoût. Les frais de transport sont généralement supportés par le donneur d'ordres qui établit un contrat avec un transporteur pour livrer les tissus et les fournitures, en cas de sous-traitance, et ramener les produits finis en Europe.

*« Le différentiel de coût et de délai relatifs au transport laisse les tunisiens fortement avantagés par rapport aux industriels asiatiques. » [Contrôleur de gestion TEXD]*

La proximité ne concerne pas uniquement les produits. Les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants ne se font pas exclusivement à distance par les technologies d'information et de communication. Les donneurs d'ordres sont amenés à se déplacer et à visiter leurs clients fréquemment. Cette faveur de proximité a été signalée par certains dirigeants interviewés.

---

<sup>44</sup> In Webmastercenter.com 23 janvier 2009



« Les clients effectuent des visites fréquentes et régulières en cours de contrat pour vérifier le respect des directives et la qualité du travail. La proximité géographique de l'Europe, 2 heures de vol, permet à nos clients de se déplacer assez fréquemment, et d'hésiter quant à la délocalisation de leur production en Asie. » [Chef d'entreprise TEXTB]

« La production en flux tendus nécessite parfois d'avoir recours à un sous traitant au dernier moment. Alors qu'un aller/ retour de l'Europe vers la Tunisie se fait en une journée, un déplacement vers l'Asie exige beaucoup plus de temps. » [Chef d'entreprise TEXA]

Vincent Thevenon<sup>45</sup>, chef d'entreprise donneuse d'ordre, a confirmé ce volet de l'importance de la proximité géographique comme un atout pour les industriels tunisiens. En effet, elle permet aux employés des entreprises donneuses d'ordres d'intervenir rapidement en cas de problème.

Deux chefs d'entreprise interviewés ont mis en exergue la dimension culturelle de la proximité. Elle s'exprime principalement par la langue, qui facilite les transactions entre les donneurs d'ordres européens, la France en particulier, et leurs sous traitants tunisiens. Connaître les cultures de ses clients pour pouvoir s'y adapter, en partie, est une source d'avantage concurrentiel pour une entreprise agissant dans un contexte international. « La présence massive des quatre partenaires principaux précédemment cités, et plus particulièrement français, avec 38% du total des entreprises européennes et 33.8% des emplois, s'explique, outre les avantages comparatifs de coûts, par les proximités géographique et linguistique » (Dlala, 2006, p.127). C'est l'idée que nous retrouvons dans les propos de ces deux chefs d'entreprises.

« L'Italien me fait tout le temps part des difficultés qu'il a rencontré lorsqu'il a travaillé en Asie. Il a trouvé des difficultés énormes dans la gestion du personnel local ignorant tout de la réalité socioculturelle de l'Asie. Il est content de travailler avec nous. Il dit depuis que la direction achat a rectifié son tir et a délocalisé la production en Tunisie, les difficultés ont nettement diminué. » [Chef d'entreprise TEXF]

---

<sup>45</sup> Classe Export, (2007), Textile : des accords de coopération entre pôles de compétitivité français et tunisien, n°164, Août-Septembre, p. 24.

« Notre culture et la pratique de la langue française fait que nos transactions avec les donneurs d'ordres français réussissent très bien ». [Chef d'entreprise TEXI]

L'importance de la proximité géographique en tant que source d'avantage concurrentiel a été largement soulignée dans la littérature, aussi bien explicitement qu'implicitement. Porter (1998) considère l'implantation et la localisation parmi les facteurs de choix stratégique du sous-traitant les plus importants et particulièrement discutés en stratégie industrielle. Il met en exergue l'importance de la dimension culturelle en tant que facilitateur des échanges entre les acteurs d'une relation (Porter, 1990). Saives (2002) a mis aussi en évidence l'importance de territoire, et plus particulièrement la proximité géographique, comme une ressource physique de l'entreprise, en se référant à l'approche Resource Based View.

L'enjeu de la proximité géographique pour la réussite de relations inter-organisationnelles a été aussi mis en exergue. Pour Donada et Garrette (1996, p.13), « *la première marque de flexibilité est la proximité géographique* ». La proximité aussi bien géographique que culturelle favorise les nouvelles exigences en flexibilité. Le raccourcissement des distances géographiques favorise l'application du juste-à-temps, et présente ainsi, un facilitateur à la flexibilité du sous-traitant (Kenneth et al., 2008). La flexibilité contribue à la constitution d'un avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement.

#### 1.1.4. Les ressources humaines

Les sous traitants en habillement sont principalement « des vendeurs de minutes de main d'œuvre ». Pour cela, les ressources humaines semblent être une source constitutive de son avantage concurrentiel. Cette présomption est confirmée par quasiment l'ensemble de nos interlocuteurs.

« Notre capital humain demeure notre première richesse. » [Chef d'entreprise TEXA]

« Les Tunisiens sont très compétitifs sur le segment de la confection parce qu'ils disposent de la main d'œuvre de qualité à bas coût. » [Directrice adjointe TEXG]

« La Tunisie a su faire face à la concurrence parce que nous avons la matière grise « bon marché ». » [Responsable personnel TEXC]

Pour moderniser l'industrie tunisienne de l'habillement et maintenir son niveau de compétitivité, l'état a mis en place un dispositif de formation universitaire couvrant la quasi-totalité des filières textile-habillement et mettant sur le marché un personnel de plus en plus qualifié<sup>46</sup>. La disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée à moindre coût a été exploitée par les entreprises pour développer les services environnant la production (modélisme, méthode et qualité). Ces témoignages des chefs d'entreprise étrangers soulignent l'importance de la disponibilité de la main d'œuvre qualifiée en tant que source d'avantage concurrentiel pour les sous traitants tunisiens en habillement.

*«Nous étions convaincus de trouver ici en Tunisie, une infrastructure adéquate ainsi qu'une main d'œuvre disponible, qualifiée et bon marché.» [M. Ferdinand Terburg, Directeur général de VAN LAACK Tunisie]<sup>47</sup>*

*« Nous sommes des artisans hautement qualifiés. Nous cultivons l'amour de notre métier et chacune de nos pièces est conçue comme un objet d'art. Il faut pour cela un personnel hautement qualifiée et notre personnel est notre capital le plus important.» [M. Ferdinand Terburg, Directeur général de VAN LAACK Tunisie]<sup>48</sup>*

*«Le personnel ouvrier est très qualifié. Quant aux cadres, notre corporation possède plusieurs centres de travail dans le Maghreb et celui de Tunis est celui qui a le nombre le moins élevé d'expatriés espagnols.» [Alfons Garcia]<sup>49</sup>*

*«Je dois dire que le niveau des employés est bon relativement à nos exigences et à nos attentes. Ils réussissent à bien assimiler les nouveaux concepts de production. Les fournisseurs locaux sont continuellement en évolution. La preuve est que nous sous-traitons en Tunisie ; ce que nous n'étions pas habitués à faire, il y a cinq ou six ans.» [Groupe MIROGLIO]<sup>50</sup>*

---

<sup>46</sup> La Tunisie compte trois établissements universitaires spécialisés en textile-habillement (L'Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Ksar Hellal (ISET), L'Ecole Nationale d'Ingénieurs de Monastir (ENIM), L'Institut Supérieur des Métiers de la Mode de Monastir (ISMM)), 30 centres de formation professionnelle et une structure d'appui technique le CETTEX (c

<sup>47</sup> Témoignages des entreprises étrangères publiés dans le site web de l'Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur : <http://www.investintunisia.tn/>

<sup>48</sup> Idem

<sup>49</sup> Idem

<sup>50</sup> Idem

Le Rapport sur la compétitivité mondiale (2010-2011) confirme la compétitivité de la Tunisie en termes de qualifications. Comme l'indique le tableau suivant, la Tunisie est classée en 8<sup>ème</sup> position en termes de disponibilité de compétences.

**Tableau 27 : Opinions des dirigeants de société sur la disponibilité des scientifiques et des ingénieurs**

<b>Pays</b>	<b>Rang</b>	<b>Score</b>
Finlande	1	6
Japon	2	5.8
Suède	3	5.6
United States	4	5.5
Taiwan, Chine	5	5.5
Islande	6	5.4
Canada	7	5.4
Tunisie	8	5.4
France	11	5.3
Espagne	31	4.6
Chine	33	4.6
Turquie	35	4.5
Maroc	36	4.5
Hongrie	38	4.5
Allemagne	41	4.5
République Tchèque	42	4.5
Italie	52	4.3
Roumanie	59	4.2
Pologne	67	4.1

Source : Rapport sur la compétitivité mondiale 2010-2011, Forum Economique Mondial, Oxford

Quand à la phase d'assemblage, la spécificité des pratiques productives des sous traitants tunisiens en habillement ne réside pas dans la nature particulière et dans les qualifications des ressources humaines engagées. La phase d'assemblage ne requiert pas des compétences particulières d'exécution et la main d'œuvre n'est généralement pas qualifiée. Les opératrices ne confectionnent pas un vêtement au complet mais exécutent une ou plusieurs opérations de préparation de pièces de vêtements ou de montage, à l'aide d'une machine à coudre.

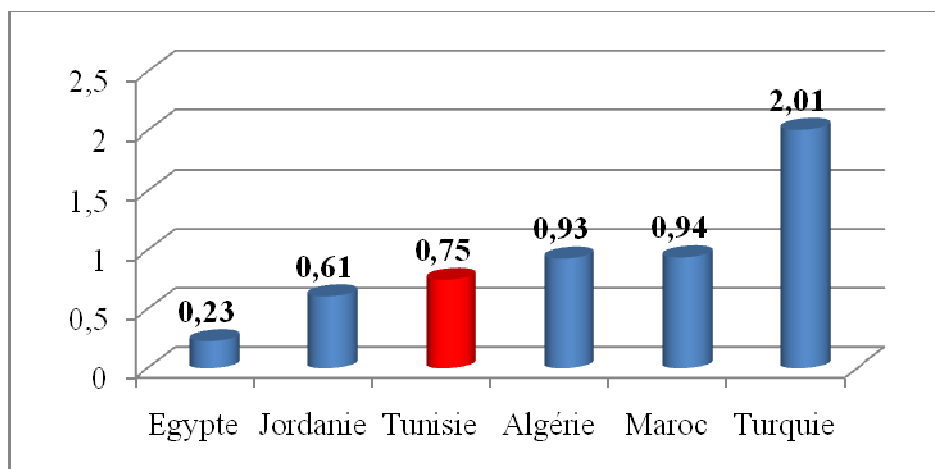
L'importance des ressources humaines dans cette phase n'est pas déterminée par la nature des savoir-faire d'exécution mobilisés, mais par le fait de la disponibilité de la main d'œuvre à faible coût. Comme l'indique une étude de benchmarking réalisée par Limantour & Orpinell (2003), la disponibilité quantitative de la main-d'œuvre en Tunisie est excellente.

La disponibilité de la main d'œuvre aux portes des entreprises favorise le recours à l'emploi permanent. Chaque matin, devant les portes des entreprises d'habillement, il y a des dizaines des femmes demandeurs d'emploi. Ceci permet aux entreprises de recourir à une main d'œuvre flexible, capable de répondre à des commandes volatiles et urgentes. En faisant appel à des demandeurs d'emploi à la journée ou à la demi-journée qui permettent de répondre à la surcharge d'activité, les sous traitants tunisiens en habillement garantissent la flexibilité et la production en flux tendus. C'est ce que nous explique ce chef d'entreprise:

*« Quand j'ai du travail, je recrute la main d'œuvre. J'ai une « armée de réserve » tous les jours devant la porte de l'entreprise. Quand j'ai besoin, je fais entrer quelques unes. »* [Chef d'entreprise TEXB]

La main d'œuvre aux coûts compétitifs est l'atout le plus répondu des sous traitants tunisiens en habillement. Néanmoins, la Tunisie n'a aucun avantage salarial vis-à-vis de ses concurrents asiatiques, c'est ce qui amène à relativiser l'importance du coût de la main d'œuvre comme facteur de compétitivité. Mais, elle reste, toutefois, compétitive par rapport aux pays européens et méditerranéens.

Figure 30 : Salaire minimum horaire dans les pays méditerranéens en 2010 (Euro)

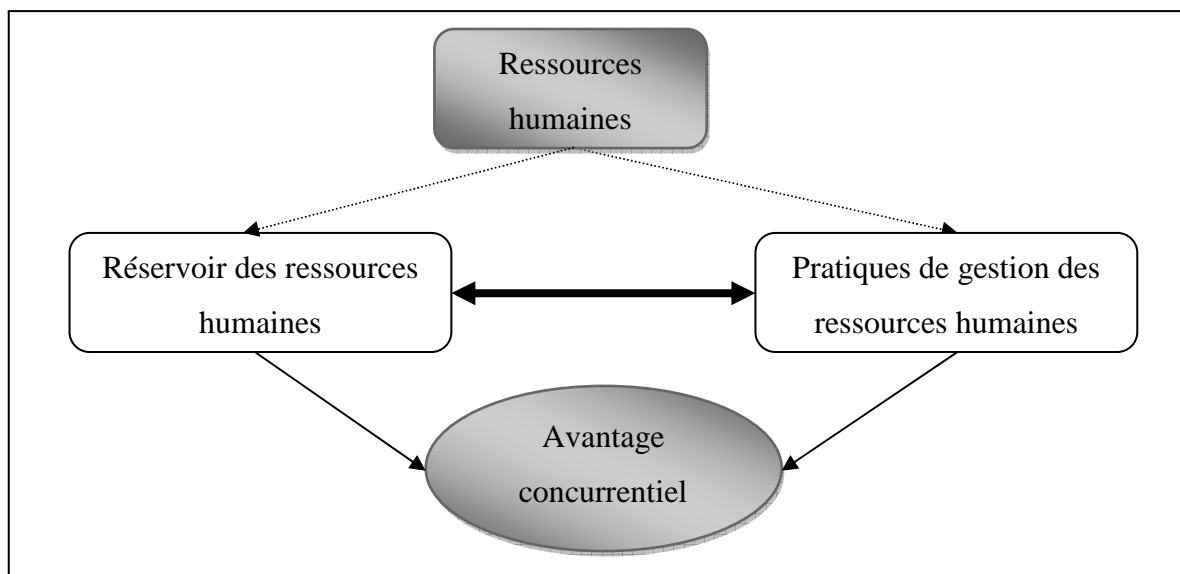


Source : ApiNews, N°6, 2010

Les perspectives basées sur les ressources considèrent que les ressources humaines sont des ressources internes précieuses pour l'entreprise. «Plusieurs auteurs s'accordent pour dire que la principale source est sans contredit les ressources humaines» (Grisé & al., 1997). Cependant, beaucoup d'auteurs ont adopté une perspective orientée sur les pratiques pour étudier l'avantage concurrentiel, en mettant l'accent sur les pratiques de gestion des ressources humaines plutôt que sur les ressources humaines elles-mêmes (Schuler & MacMillan, 1984 ; Ulrich, 1991 ; MacDuffie, 1995 ; Pfeffer, 1995). Ils supposent que les ressources humaines ne sont une source d'avantage concurrentiel que si des pratiques de gestions efficaces sont mises en place pour les encadrer efficacement. Ces pratiques sont les activités organisationnelles qui permettent une gestion efficace du capital humain et qui s'assurent que ce capital est employé dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation (Schuler et MacMillan, 1984).

Selon nos sources d'évidence empirique, nous pensons que les sources de l'avantage concurrentiel résident dans les ressources humaines elles même et dans les pratiques de gestion. Le secteur tunisien de l'habillement bénéficie d'un réservoir de ressources humaines qualifiées à bas coût qui lui procure un avantage concurrentiel. L'enjeu de ces ressources est soutenu par des activités organisationnelles telles que le système de rémunération et les relations du travail. Ces pratiques contribuent aussi à la compétitivité des sous traitants tunisiens en habillement, et elles seront traitées plus loin.

Figure 31 : Un modèle de l'avantage concurrentiel des ressources humaines



1.1.5. Un système de rémunération au rendement

Le système de rémunération au rendement est considéré comme une source d'avantage concurrentiel par plusieurs de nos interlocuteurs. Dans la majorité des entreprises, les ouvrières sont récompensées avec une prime de rendement. Les modalités de paiement au rendement varient d'une entreprise à l'autre, mais on peut dégager les caractéristiques générales communes suivantes. Chaque entreprise définit l'activité standard, il s'agit de déterminer le nombre de pièces à réaliser dans la journée de travail. Un salaire garanti est perçu dans les cas où la chaîne réalise un rendement inférieur ou égal à l'activité standard. Le dépassement de l'activité standard entraîne le versement d'une prime de rendement.

Le système de rémunération au rendement a pour effet d'accroître la productivité des ouvrières. Il constitue une forte incitation à la discipline en dissuadant de flâner dans le travail par l'appât pécuniaire. Il permet ainsi de lier la performance des employés à celle de l'organisation. La motivation des personnes à atteindre un objectif est supérieure lorsqu'elles perçoivent un lien entre le résultat réalisé et la rémunération reçue. Ainsi, les ouvrières seront plus motivées à augmenter leur rendement dans la mesure où leurs efforts seront valorisés.

*« Notre système de rémunération est un système de rémunération au rendement. Nous calculons les rémunérations en fonction des heures de travail, mais ici nous proposons aussi à nos employés des bonus qui constituent une grande partie de la rémunération. Nous croyons à l'existence d'un lien entre l'augmentation des rémunérations des employés et l'augmentation de leur productivité. » [Directrice technique TEXA]*

*« La détermination et la motivation des ouvrières à atteindre les objectifs de l'entreprise est supérieure lorsqu'elles perçoivent un lien plus étroit entre leurs efforts et la rémunération perçue. J'ai travaillé dans plusieurs entreprises, les meilleurs rendements sont réalisés dans ceux qui appliquent un système de rémunération au rendement. » [Agent de méthode TEXA]*

A cela s'ajoute que le salaire au rendement offre aux managers la possibilité de garder une partie de son pouvoir rémunérateur. Il leur permet de récompenser, au besoin, la loyauté des travailleurs qui respectent le système de valeurs de l'entreprise. Ce système de rémunération a aussi un impact positif sur la capacité à attirer et à retenir les salariés les plus compétents.

*« Grâce au système de rémunération au rendement, nous gardons les meilleures opératrices. Je t'explique. Si l'ouvrière n'atteint pas un rendement au dessus duquel elle touche une prime, elle sera payée le salaire de base qui ne dépasse pas les 200 dinars, elle ne sera pas satisfaite et elle quittera son emploi. Même si elle ne part pas le premier mois, elle partira le mois suivant. »*

[Responsable personnel TEXC]

Selon la théorie basée sur les ressources, le système de rémunération constitue l'une des pratiques de gestion des ressources humaines contributive d'un avantage concurrentiel (Schuler et MacMillan, 1984). Il a comme objectif d'encourager les employés à se comporter d'une façon qui supporte les buts de l'organisation. La rémunération selon les compétences, en particulier, est susceptible de constituer une source d'avantage concurrentiel (Barney, 1991 ; Collins et Clark, 2003 ; Snell, Youndt et Wright, 1996 ; Wright, Dunford et Snell, 2001). Pfeffer (1981) et Barney (1991) expliquent l'importance d'un système de rémunération au rendement en tant que ressource stratégique de l'entreprise par le fait qu'il agirait comme un indicateur de l'importance que les dirigeants d'entreprise accordent aux ressources humaines. Cette idée n'a pas été relevée implicitement par nos interlocuteurs. Néanmoins, lors de ma première visite de l'usine de l'entreprise TEXA, la directrice technique s'est arrêtée devant le tableau d'affichage de rendement, présenté dans le chapitre précédent, elle s'est tardée à m'expliquer l'utilité de ce tableau et elle m'a fait part que les clients apprécient le recours à un système de rémunération au rendement.

La considération de système de rémunération au rendement comme une source d'avantage concurrentiel par les sous traitants tunisiens en habillement appuie les idées des promoteurs de ce type de rémunération. Ces derniers ont attribué plusieurs effets positifs sur la performance organisationnelle telle qu'une meilleure productivité, une réduction des coûts d'opérations, une amélioration de la qualité des biens et des services et l'amélioration de la polyvalence de la main-d'œuvre (Gupta, Jenkins et Currington 1986 ; Jenkins et al. 1992 ; Jenkins et Gupta 1985 ; Johnson et Ray 1993 ; Lawler 1981, 1990).



La littérature souligne aussi l'importance d'aligner la nature du système de rémunération à la stratégie de l'entreprise. Ainsi certains auteurs considèrent que la rémunération au rendement devrait être fréquemment adoptée par les organisations poursuivant une stratégie de différenciation par la qualité (Zarifian, 1988 ; Lawler, 1990 ; Zarifian, 1999). Snell et Dean (1994) rajoutent la convenance de ce type de rémunération pour les entreprises agissant dans un environnement turbulent. Le recours à la rémunération au rendement par les sous traitants tunisiens en habillement est alors en adéquation avec la stratégie poursuivie.

#### 1.1.6. Les relations personnelles avec les clients

Les chefs d'entreprises interviewés considèrent les relations personnelles qu'ils entretiennent avec les employés de leurs donneurs d'ordres comme l'une des plus importantes ressources stratégiques. Ils font référence aux relations créées et entretenues à travers des réseaux personnels ou d'affaires.

*« Le plus important est le relationnel, je suis un ancien cadre de mon principal donneur d'ordres. »* [Chef d'entreprise TEXG]

*« Comme dit le proverbe « la connaissance des hommes est un trésor »<sup>51</sup>, voilà, mes connaissances personnelles sont mon capital »* [Chef d'entreprise TEXH]

La plupart des personnes interviewées ont d'ailleurs particulièrement souligné l'effet non négligeable du relationnel dans la résistance à la concurrence asiatique.

*« Je pense après la spécialisation dans les petites séries et le fast fashion, les relations personnelles avec les clients est le deuxième facteur qui permet de faire face à la concurrence asiatique. »* [Chef d'entreprise TEXE]

*« Le relationnel, c'est l'arme utilisée pour gagner la guerre contre les asiatiques. »* [Chef d'entreprise TEXI]

Les chefs d'entreprises interrogés expliquent l'importance de cette ressource par le fait que leurs connaissances et leurs relations humaines leur permettaient de constituer leur portefeuille clients, certains vont jusqu'à dire que c'est le seul moyen de prospection au démarrage de l'activité.

---

<sup>51</sup> Ce proverbe tunisien est utilisé pour souligner l'importance des connaissances personnelles que se soit dans la vie courante ou dans la vie des affaires.

« J'ai passé 13 ans à Paris, dans une entreprise d'habillement. J'ai tissé dans cette période un ensemble de relations socio-économiques, que j'ai ensuite activé, lors de mon retour en Tunisie, pour trouver les premiers clients. » [Chef d'entreprise TEXH]

« Grâce à mon réseau que j'ai construit en France, j'ai trouvé mes premiers clients, des sociétés françaises. » [Chef Entreprise TEXA]

« Aussi, les relations humaines que je tiens avec quelques personnes sont à l'origine de quelques relations commerciales. » [Chef d'entreprise TEXB]

« Quand un entrepreneur réfléchit à lancer « une entreprise de la loi 72 »<sup>52</sup>, avant de penser au capital et au local, il faut se demander si vous entretenez des relations avec des employés des entreprises européennes. On a besoins de ses connaissances pour décrocher les premiers contrats. Je ne vois pas une autre façon de faire ! Lorsque j'ai démarré l'activité, la Tunisie compte déjà des centaines d'entreprises travaillant pour des enseignes européennes. Elles ont déjà une renommée. » [Chef d'entreprise TEXI]

En l'absence d'un engagement formel qui régit les transactions entre les sous traitants tunisiens en habillement et leurs clients, l'entretien des relations personnelles implique aussi l'engagement sur la durée des donneurs d'ordres. Les relations étroites entre les deux parties permettent le développement de la fidélité des clients. C'est ce que nous dit ce chef d'entreprise :

« J'ai des clients avec qui je travaille il y a plus que dix ans. Je suis sûre que nous continuerons de travailler avec eux encore des dizaines d'années. »

D'où provient cette certitude ?

C'est le relationnel avec le client qui me laisse confiant. » [Chef d'entreprise TEXB]

---

<sup>52</sup>Les entreprises exportatrice en habillement sont surnommée «entreprise de la loi 72 », l'origine de cette appellation vient de fait que ces entreprises sont régies par la loi n° 72-38. Cette loi a mis en place le régime offshore qui offre des incitations aux entreprises totalement exportatrices.

L'entretien des relations personnelles avec les employés des entreprises clientes permet d'accéder à des informations beaucoup plus détaillées. Les sous traitants ont désormais une meilleure connaissance du client. Cette connaissance permettra de personnaliser l'offre et de mieux répondre aux exigences des clients. *« Les sources personnelles de recherche de l'information sont considérées par les dirigeants préférables aux sources impersonnelles car elles permettent l'obtention des informations prospectives qui peuvent servir à détecter les menaces et les opportunités et favoriser par conséquent l'anticipation de l'avenir (informations sur l'effort fourni par un concurrent important, les perceptions des donneurs d'ordres étrangers à propos du développement d'un nouveau terrain de coopération avec les sous-traitants à l'approvisionnement et à la conception des produits 'cotraitance',...). »* (Borchani, 2005, p.1018). C'est bien cette idée qu'on retrouve dans les extraits d'entretien avec le chef d'entreprise TEXA et le chef d'entreprise TEXE :

*« La relation qui me lie à mes clients va au delà d'une simple relation commerciale. J'ai un bon relationnel, certains sont des anciens collègues, d'autres sont même des amis. Lorsqu'ils me rendent des visites ils se sentent décontractés, ils oublient qu'ils sont là pour me superviser. Ils me racontent tout. Ils me font des conseils. Ils me disent surtout tous ce que je ne dois pas faire. Les contrôleurs des clients temporaires quand ils me rendent visite, ils ne disent quasiment rien. J'ai du mal parfois à savoir pourquoi ils ne sont pas contents. C'est l'une des principales raisons pourquoi les relations avec eux ne durent pas pour longtemps. »* [Chef d'entreprise TEXB]

*« Les informations obtenues d'une façon formelle lors de visite de nos clients « ne permettent ni de grossir ni de manger à sa faim »<sup>53</sup>. Ce n'est pas en se contentant de ces informations que nous arrivons à satisfaire nos clients, d'anticiper leurs besoins et leurs exigences. Je recueille le plus important flux informationnel, autour d'un verre ou dans un dîner. Ces sont des rencontres entre anciens collègues, voir même des amis, là ils se lâchent ils me disent tout. »* [Chef d'entreprise TEXE]

---

<sup>53</sup> Un proverbe tunisien utilisé pour montrer à quel point telle chose ne répond pas aux besoins.

Les relations personnelles ont contribué aussi à l'existence des pratiques, en dépit du fait qu'elles soient suspectes, elles ont favorisé les sous traitants tunisiens en habillement par rapport à leurs concurrents. Grâce aux relations personnelles qu'entretiennent les chefs d'entreprise avec les employés de leurs donneurs d'ordres, ils sont informés, à l'avance, à chaque fois qu'un contrôle de détection est prévu. Il s'agit normalement d'une visite surprise. C'est ce qui leur permet de se préparer et de prendre les précautions nécessaires. Ils réussissent ainsi ces contrôles déterminants pour la suite de la relation. Deux chefs d'entreprise m'ont fait part de ces pratiques frauduleuses et m'ont confirmé que ces pratiques ne permettent pas aux sous traitants tunisiens d'avoir à priori de nouveaux clients, mais de garder leurs clients actuels.

*« Normalement, les clients font des visites surprises. Mais, j'ai mes moyens de les connaître à l'avance. Autrement dit, pour moi, il ne s'agit pas des visites surprises. »*

*Comment le savez-vous ?*

[Silence] *Concernant X, l'italien me tient généralement au courant. Pour les autres donneurs d'ordres TEXF, j'ai des connaissances qui me passent un coup de fil un jour ou deux jours avant la visite. »* [Chef d'entreprise TEXF]

*« J'ai travaillé 20 ans avec mon principal donneur d'ordres, mes anciens collègues m'informent de ces visites surprises. »* [Chef d'entreprise TEXI]

L'importance de l'aspect relationnel entre le fournisseur et le client est largement discutée dans la littérature (Palmatier & al., 2007). Les recherches relatives aux perspectives basées sur les ressources considèrent que les relations personnelles peuvent être des éléments constitutifs du capital social (Arrègle & al., 2004). Cela rejoint l'idée que chaque individu détient un capital social qui correspond à l'ensemble des ressources qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations sociales plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance. Ce capital constitue pour l'individu un atout dans son activité économique car les informations qu'il détient sur les membres de son réseau social réduisent l'aléa moral dans les échanges qu'il noue avec eux. Dans le cas des sous traitants tunisiens en habillement, les relations personnelles qui entretiennent les chefs d'entreprises avec les cadres des clients permettent d'accéder à des informations pertinentes. La durée et la nature des relations entre les deux parties contribuent à augmenter le degré d'interconnaissance entre eux. Ceci réduit l'incertitude liée au hasard moral et permet à chacun d'anticiper un comportement honnête de la part de l'autre contractant et d'instaurer un climat de confiance.

Outre les recherches qui se sont intéressées au capital social en tant que ressource stratégique, certains auteurs considèrent qu'il permettrait de générer des ressources. C'est l'hypothèse fondamentale de l'approche relationnelle (Dyer et Singh, 1998). Nous reviendrons sur ce volet de la littérature, lorsque nous traitons le deuxième volet de la recherche.

#### 1.1.7. La réputation

Selon les chefs d'entreprises rencontrés, la réputation de l'industrie habillement tunisienne en générale et la réputation de leurs entreprises en particulier leur offrent un avantage concurrentiel considérable. Nous entendons par réputation de l'entreprise, l'opinion portée par le public sur l'entreprise.

*« L'importance centrale de la réputation est incontestable. »* [Chef d'entreprise TEXA]

*« La Tunisie bénéficie d'une réputation de fiabilité quant au respect des délais. »* [Directrice adjointe TEXG]

*« La Tunisie jouit d'une forte réputation de producteur moyen/haut de gamme pour le compte des grands enseignes: Cette réputation est encore une forte attraction. »* [Chef d'entreprise TEXF]

*« Qualité, Réactivité, flexibilité, respect des délais, rapidité ainsi qu'un respect strict des règles d'éthique environnementale et sociale comptent parmi les atouts qui ont donné à la Tunisie une bonne réputation. Cette dernière a encouragé nos clients à ne pas partir, et elle a tiré des nouveaux clients ».* [Chef d'entreprise TEXI]

*« La réputation dont bénéficie la Tunisie est notre capital stratégique. »* [Chef d'entreprise TEXB]

*« Respect des délais de livraison et travail dans toute la conformité des exigences qualité de nos clients sont les maîtres mots qui ont favorisé le développement de notre réputation sur le marché international. Grâce à cette réputation nous avons gagné le terrain malgré la concurrence rude. »* [Chef d'entreprise TEXH]

Le secrétaire général de la fédération Nationale du Textile Tunisien considère d'ailleurs que la réputation dont jouissent quelques entreprises seulement peut impacter positivement l'ensemble de secteur.

*« Abandonner la sous-traitance et se lancer dans la co-traitance et le produit fini revient à dire presque purement et simplement à quitter une entreprise pour en créer une autre [...] L'exercice n'est pas facile quand la nature même des rapports de l'entreprise avec ses partenaires change radicalement. [...] C'est dire la transposition qu'il y a à mettre en place dans la nouvelle relation entre les entreprises et les banques. Ceci n'a pas empêché une proportion remarquable de nos entreprises à s'investir dans ce processus et ce sont justement ces entreprises qui font **la locomotive de la filière** notamment sur les marchés étrangers. »* [Extrait d'une entrevue avec Ali NAKAI, Secrétaire Général de la fédération Nationale du Textile Tunisien]<sup>54</sup>

La réputation des sous traitants tunisiens en habillement joue un rôle stratégique important en retenant l'attention des enseignes européennes. Les dirigeants interrogés considèrent que les sous traitants tunisiens arrivent d'attirer des nouveaux clients et de générer la fidélité des clients actuels, principalement en construisant une forte réputation d'entreprise. Ils pensent que les enseignes se fient aux réputations pour renseigner leurs décisions de sous traitance. Leur réputation est essentiellement fondée sur les expériences passées positives des clients existants.

*« Il fallait prouver à nos éventuels donneurs d'ordres qu'ils pouvaient nous faire confiance. Ils ont été satisfaits. Et puis, nous sommes servis de ces clients-là pour nous référencer vers d'autres donneurs d'ordres, je me sers de mes clients comme références. »* [Chef d'entreprise TEXH]

*« La réputation développée au cours de temps facilite l'acquisition des nouveaux clients sur recommandations. »* [Chef d'entreprise TEXTB]

*« Le secteur textile-habillement tunisien dispose d'une bonne réputation, unifiée et globale qui joue sans aucun doute un rôle important dans la construction de la confiance des enseignes européennes. »* [Chef d'entreprise TEXE]

---

<sup>54</sup> In Webmastercenter.com 23 janvier 2009

Pour se référencer, la majorité des entreprises possèdent leur propre site internet, comme vitrine de leurs activités, où elles consacrent une page web indiquant leurs principaux clients, il s'agit généralement des enseignes célèbres. Elles cherchent à accroître leur légitimité en nouant des relations avec des enseignes perçues comme légitimes ou précieuses. Elles se servent ainsi de la réputation comme producteurs moyen/haut de gamme pour le compte des grands enseignes pour attirer les clients.

*« Ils nous ont fait confiance, Faites confiance à nous.*

*Etre toujours en écoute active de tous les besoins de notre clientèle; c'est ce qui résulte des références marquant une différence et permettant d'acquérir une confiance mutuelle avec tout intéressé potentiel.*

[Liste des clients références] »<sup>55</sup>

*« Durant 30 ans d'existence, TEX a vu arriver des noms des plus prestigieux en Europe dans la corsetterie et la lingerie. On peut citer :*

- [Liste des clients références] »<sup>56</sup>

La réputation de l'entreprise offre une base aux donneurs d'ordres pour le choix de leurs sous traitants, non pas de façon optimale, mais basée sur une prise de décision heuristique qui limite les délais de recherche d'informations. Elle signale les compétences et les performances des sous traitants et servent à prédire leurs comportements. Elle fournit un contenu informationnel en termes de respect de qualité, de délai et des règles éthiques.

La réputation est l'un des facteurs qui ont été largement traités dans la littérature pour comprendre pourquoi certaines entreprises sont plus compétitives que d'autres. Selon Hitt, Boyd & Li (2004), elle est la « pierre angulaire » de management stratégique. Plusieurs travaux ont montré aussi le lien entre la réputation et la performance organisationnelle (Fombrun & Shanley, 1990; Roberts & Dowling, 2002; Shamsie, 2003). Et plus particulièrement, les recherches portant sur les perspectives basées sur les ressources considèrent que « *la réputation est parmi les ressources stratégiques les plus importantes* » (Flanagan & O'Shaughnessy, 2005, p.445).

---

<sup>55</sup> Extrait de la page Références du site internet d'un sous traitant en habillement tunisien.

<sup>56</sup> Extrait de la page Références du site internet d'un sous traitant en habillement tunisien.

D'après le nombre élevé de verbatimes consacrés à cette source, nous confirmons effectivement l'importance relative de la réputation de l'entreprise en tant que ressource stratégique. D'ailleurs, toujours en réponse à notre question sur les sources de leur avantage concurrentiel, nos interviewés soulignent le fait qu'ils jouissent d'une réputation qui leur permet d'être compétitifs sur le marché. Certains ont même souligné que le recours aux nouvelles technologies et le recrutement de la main d'œuvre qualifiée ont pour objectif l'amélioration de la réputation de leurs entreprises en tant que principale source d'avantage concurrentiel.

Certains travaux de recherche ont étudié aussi l'importance de la réputation en tant que source d'avantage concurrentiel dans une perspective inter-organisationnelle en général, et dans le cadre d'une relation de sous traitance. Ils ont souligné que la réputation de l'entreprise sert de base pour des relations entre entreprises. Un sous-traitant aura plus de chances d'être choisi ou maintenir des relations de coopération stables avec ses donneurs d'ordres s'il a la réputation de tenir parfaitement ses engagements (Altersohn C., 1992).

Dans la littérature, l'aptitude de la réputation à offrir des avantages concurrentiels soutenables est expliquée par son potentiel à fournir des signaux et de la légitimité (Tournois, 2002). D'une part, les défenseurs de cette thèse se réfèrent aux économistes qui ont traité la réputation de l'entreprise en termes de signalisation (Milgrom & Roberts, 1986). La réputation émet des signaux quant aux qualités sous-jacentes d'un bien ou d'un service, en particulier dans des cas d'incertitude. Ces signaux servent comme une base de données pour la prise de décision. Elle permet ainsi de réduire l'asymétrie d'information et l'incertitude (Weigelt & Camerer, 1988). D'autre part, en se référant aux sociologues, les entreprises réputées présentent une plus grande légitimité (Rao, 1994). Ainsi, les enjeux de la réputation en tant que source d'avantage concurrentiel présentés dans la littérature concordent avec ceux soulignés par les sous traitants tunisiens en habillement. Toutefois, ces derniers soulignent aussi le rôle de la réputation dans le développement de la confiance. Nous retrouvons implicitement cette idée dans la littérature portant sur la confiance relationnelle (Lorenz, 1996).



1.1.8. *La connaissance des clients*

La connaissance client et son exploitation apparaissent comme une ressource stratégique pour les sous traitants tunisiens en habillement. Nous définissons la connaissance client en tant qu'un ensemble d'informations, de savoirs relatifs à la demande des clients, à ses besoins et à ses attentes.

*« J'ai travaillé 20 ans avec mon principal donneur d'ordres. [...]Je sais quasiment tout sur lui. Parfois, je connais même des choses que ses auditeurs ignorent. Cela me laisse avantageux par rapport aux autres sous traitants.»*  
[Chef d'entreprise TEXG]

*« Ça fait des années que je travaille avec eux [ses clients], je connais très bien leurs exigences, il n'y aucune raison qu'ils ne seront pas satisfaits. [...] Je reviens à votre question concernant la compétitivité de l'entreprise, je vous ai déjà dit que les relations personnelles sont mon capital, tu peux rajouter la connaissance client. »* [Chef d'entreprise TEXH]

D'une part, les chefs d'entreprises disposent d'une connaissance approfondie des exigences et des attentes de leurs clients en raison des relations personnelles qui lient les chefs d'entreprises à leurs donneurs d'ordres. D'autre part, la connaissance est continuellement bâtie à travers les relations durables qui entretiennent les sous traitants tunisiens avec leurs donneurs d'ordres. Le sous traitant améliore sa connaissance des exigences client tout au long de sa relation avec lui. Grâce à cette connaissance toujours plus développée, il réussit à améliorer en continu son offre et s'adapter aux besoins spécifiques de chaque client. La connaissance client permet d'adopter une attitude proactive vis-à-vis du client et prévoir ses besoins futurs plutôt que de se préoccuper seulement de ses besoins actuels, comme le mentionne ce directeur R&D parlant de la certification qualité ISO :

*« Il y a deux ans, suite aux échanges que j'ai eu avec le client, j'ai pu comprendre que l'absence d'une certification qualité sera bientôt un facteur réhibitoire. J'essaye d'accueillir le maximum d'information sur nos clients afin d'être précocement éveillée à leurs exigences. C'est l'un des facteurs qui expliquent notre succès. »* [Directeur R&D TEXC]

*« Les donneurs d'ordres internationaux sont connus et leurs règles du jeu établies. La Tunisie n'a d'autres choix que de bâtir une stratégie de partenariat avec eux. »* [Extrait d'un document interne CETTEX]

Grâce au développement de la connaissance client, le sous traitant est capable d'adapter l'offre et le service aux exigences et aux besoins spécifiques de chaque client. L'importance de connaître les clients pour personnaliser l'offre s'avère nécessaire. En fait, les différents clients n'ont pas les mêmes exigences ni les mêmes attentes.

*« Les exigences de qualité changent d'un client à l'autre. Il y a des défauts qui sont admises par un client et qui sont rejetés par un autre. [...] Il y'en a pour lesquels rien ne passent, d'autres pour lesquels tout passe sauf les erreurs de mesure, d'autres pour lesquels tout sauf les trous, etc. [...] Je dois avoir une connaissance parfaite de mon client pour qu'il n'y aura pas un rejet de la commande. »* [Responsable qualité TEXA]

L'importance de la connaissance client en tant que source d'avantage concurrentiel a été largement soulignée dans la littérature (Billé & Soparnot, 2005 ; Bouzidi et Gharbi, 2007). Ces études s'inscrivent dans une perspective B to C. Toutefois, nos résultats révèlent que la connaissance client est aussi une ressource stratégique pour les entreprises dans le cadre des relations inter-organisationnelle. La connaissance du client, la capacité d'écoute et la prise en compte des remarques clients apparaissent centrales comme sources d'avantage concurrentiel pour les sous traitants.

## **1.2. Les compétences clés des sous traitants tunisiens en habillement**

Nous rappelons que les compétences *« désignent la capacité à déployer les ressources pour atteindre un objectif voulu, habituellement sous forme de combinaison faisant appel à des processus organisationnels »* (Amit & Schoemaker, 1993, pp. 35-37), ou pour reprendre la définition de Grant (1991, p. 119): *« une compétence est la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou activité »* (Tywoniak, 1998, p.171)

Dans ce qui suit nous présenterons les différentes compétences identifiées des sous traitants tunisiens en habillement. Pour chaque compétence, nous identifierons les ressources et les compétences qui ont contribué à sa construction, nous développerons ses enjeux qui amènent à la génération d'un avantage concurrentiel, et nous reviendrons sur la littérature pour discuter nos résultats.

1.2.1. *Le développement d'une culture d'entreprise orientée client*

Le développement d'une culture d'entreprise orientée client signifie la congruence des objectifs et la vision partagée entre les membres de l'organisation ciblés sur la satisfaction des besoins des clients. Nos sources de données montrent que la culture des sous traitants tunisiens en habillement est suffisamment tournée vers le client. Leur forte culture orientée client et la forte adhésion des différents acteurs dans l'entreprise sont incontestablement une source de leur avantage concurrentiel. Plusieurs sous traitants font référence à l'importance de cette source stratégique dans leurs sites web, comme dans ces extraits.

*« Nombreuses valeurs partagées définissent le socle de la culture du [TEX].*

*Elles inspirent sa démarche stratégique, [...].*

*Ces valeurs fédèrent les équipes du groupe. Elles encouragent les femmes et les hommes de l'entreprise TEX à faire le maximum pour que leur entreprise soit leader dans son secteur d'activité.*

*Œuvrer pour la satisfaction de client impliquant un niveau élevé d'exigence dans la qualité du service rendu au client*

*[...]»<sup>57</sup>*

*« Les principes de notre compagnie.*

*Nous sommes attachés au client.*

*Le client est attaché à la qualité, au service et à la livraison.*

*Nous sommes donc attachés à la qualité, au service et à la livraison.*

*Si nous fournissons un excellent niveau de qualité, de service et de livraison, le client sera attaché à nous.»<sup>58</sup>*

---

<sup>57</sup> Extrait du site internet d'un sous traitant tunisien en habillement

<sup>58</sup> Extrait du site internet d'un sous traitant tunisien en habillement

L'orientation client des sous traitants se manifestent par leur engagement sur les trois plans suivants : dans la connaissance des besoins actuels et futures des donneurs d'ordres et des facteurs exogènes qui les touchent (concurrence, réglementation, ..) ; dans la dissémination de ces connaissances dans l'organisation auprès des différents acteurs ; dans la réponse de l'organisation à ces exigences permettant à celle-ci de s'adapter aux nouvelles conditions du marché.

D'une part, le développement d'une culture d'entreprise orientée client suppose la connaissance approfondie des préférences et des exigences de leurs clients. La disposition d'une connaissance approfondie des clients ainsi que l'aptitude dans l'exploitation de l'information apparaissent comme une ressource essentielle pour développer une culture d'entreprise orientée client. Nous avons déjà montré ci-dessus que la connaissance client est l'une des ressources stratégiques des sous traitants tunisiens en habillement.

D'autre part, il faut que toute l'organisation soit tournée vers le client. Le développement d'une culture d'entreprise orientée client est le résultat d'une approche systémique et holistique. On ne loge pas cette culture juste auprès des acteurs en relation avec les clients, on la met en œuvre dans toute l'organisation. Les propos suivants montrent l'engagement des sous traitants tunisiens en habillement dans ce sens

*« Pour satisfaire mes clients, j'invite toujours mes collaborateurs à prendre conscience de l'importance de répondre aux exigences de nos donneurs d'ordres cas par cas, c'est une condition nécessaire pour assurer notre pérennité et notre prospérité. »* [Chef d'entreprise TEXA]

*« Deux systèmes de transfert des informations a été mis en place : un système de remontée des informations par le personnel au dirigeant pour s'assurer que les besoins et demandes des clients sont identifiées, et un système qui permet la descente des informations concernant les clients vers les collaborateurs. »* [Chef d'entreprise TEXB]

*« Une attention particulière est réservée au respect et à la satisfaction des exigences clients. Pour ce faire, je veille à ce que toutes les exigences clients soient enregistrées dans le dossier technique transmis à la fabrication qui est informé en plus des autres exigences, tel que les délais, modèles, critères qualité, définies dans la commande. »* [Directeur technique TEXI]

*« Les exigences de qualité changent d'un client à l'autre. Il y a des défauts qui sont admis par un client et qui sont rejetés par un autre. C'est ce qu'il y a de plus difficile dans ma profession, c'est ce que j'ai de mal à faire passer aux monitrices et aux ouvrières. [...] Toutefois, si on arrive à satisfaire nos clients, c'est que j'arrive à transmettre les exigences et les préférences des clients au moins aux monitrices, et qu'elles même les transmettent aux ouvrières. »*  
[Responsable qualité TEXA]

Les propos de la responsable qualité TEXA et ceux de chef de l'entreprise TEXB confirment la descente des informations concernant les clients de tops management aux ouvrières en passant par le middle management. D'ailleurs, pour les ouvrières, nous ressentons leur adhésion à une culture d'entreprise orientée client, par la redondance des phrases suivantes : Tel client veut ... ; Tel client n'accepte pas ... ; comme si, les ordres émanent des clients et non pas de leurs propres chefs. Autrement, nous pouvons parler des «clients-patrons». L'une des ouvrières interrogées expriment clairement cette idée :

*« Réellement, je ne travaille ni pour TEXA, ni pour Monsieur X [elle a prononcé le nom de gérant de l'entreprise en chuchotant]. Décathlon, La Redoute, ... sont mes patrons. S'ils sont satisfaits, vous allez toujours me trouver à TEXA, sinon, mon poste est menacé. »* [Ouvrière TEXA]

L'intégration de la satisfaction client dans les critères de sélection des collaborateurs assure le déploiement de la culture orientée client auprès de l'ensemble des acteurs dans l'entreprise. Cette offre d'emploi nous donne un exemple de l'engagement de la direction pour accroître la satisfaction du client en respectant leur exigence dès la phase de recrutement.

*« TEX, société intégrée de confection et délavage totalement exportatrice. Cherche pour son usine à [lieu X] :*

*Adjoint responsable qualité*

*[...]*

*Mission*

***Assurer un niveau de qualité acceptable par rapport aux exigences clients.***

*[...] »<sup>59</sup>*

---

<sup>59</sup> Extrait d'une offre d'emploi publié dans un site web d'un sous traitant tunisien en habillement.

Finalement, les sous traitants veillent à satisfaire leurs clients en respectant leurs exigences. Plusieurs investissements et actions ont été mis en œuvre par les sous traitants tunisiens dont le principal objectif affiché est la satisfaction des besoins et des revendications de leurs clients. Certains propos des chefs d'entreprise nous laissent penser comme si les sous traitants devenaient des associations à but non lucratif, leur seul objectif est la satisfaction des clients.

Comme nous laisse penser cet extrait du Manuel de Management de la Qualité, le premier objectif affiché de la certification qualité (ISO) par les dirigeants est le souci de la «satisfaction du client ».

*« Ce système de management de la qualité fondé sur une gestion participative, de mettre en œuvre un Programme d'amélioration continue en privilégiant :*

*La fidélisation de ses clients par la satisfaction de leurs exigences ;*

*Le développement du chiffre d'affaire à travers la recherche de nouveaux clients ;*

*La sauvegarde et la consolidation de l'image de marque de « Y » ;*

*L'amélioration de la rentabilité et de la profitabilité de l'entreprise à travers la mesure et le suivi de la performance et de l'efficacité des processus.»<sup>60</sup>*

Concernant le recrutement des universitaires dans les entreprises visitées, selon les dirigeants interrogés, les gains en productivité et leur valeur ajoutée ne suffisent pas pour justifier leurs salaires élevés. Toutefois, l'objectif de ces recrutements est la satisfaction des exigences de leurs clients.

*« Mes clients exigent le recrutement des universitaires. Je l'ai fait. Malheureusement, ils ne m'apportent pas de la valeur ajoutée. Je ne vois pas à quoi servent. Ils demandent des salaires assez élevés, ils veulent obtenir un bureau, un téléphone, ... J'ai besoin des personnes qui travaillent dans la production. Ces universitaires n'ont pas amélioré la situation, voire même ils représentent des charges inutiles. Rien à faire, c'est un mal nécessaire pour satisfaire mes clients. » [Chef d'entreprise TEXB]*

---

<sup>60</sup> Extrait d'un Manuel de Management de la Qualité

De même, comme nous l'avons déjà montré les gains en productivité ne suffisent pas pour justifier les investissements assez coûteux. Toutefois, ils sont réalisés par les sous traitants pour répondre aux revendications de leurs donneurs d'ordres.

*« Ces machines m'ont coûté des milliers d'euro, mon client x m'a incité à les acheter, donc je les ai achetées. »* [Chef d'entreprise TEXA]

Le développement d'une culture d'entreprise orientée client joue un rôle stratégique important en générant la fidélité des clients actuels. Les chefs d'entreprises interviewés pensent que les évaluations qui servent à présélectionner les fournisseurs sont basées principalement sur la conformité aux exigences de leurs donneurs d'ordres. C'est ce qu'explique ce chef d'entreprise :

*« Conscient de l'importance de la satisfaction de mes clients, j'ai adopté une culture d'entreprise orientée client. Mon objectif primordial est de répondre parfaitement à leurs exigences. Ceci permet de fidéliser mes clients et de me favoriser par rapport à mes concurrents. »* [Chef d'entreprise TEXF]

Nous retrouvons ces propos aussi sur le site internet d'un sous traitant :

*« Convaincue de l'importance de satisfaction de ses clients, TEX a adopté la stratégie de l'orientation client. Cette orientation permet de valoriser le capital client. Ainsi le client est devenu le cœur de notre organisation et la relation client est désormais notre avantage compétitif. »*<sup>61</sup>

L'importance de développement d'une culture d'entreprise orientée client est largement discutée par la littérature en marketing stratégique. L'entreprise crée de la valeur en répondant le plus précisément possible aux attentes du client. Au regard des perspective basée sur les ressources, certains études se sont intéressées à l'étude de la culture orientée client comme compétence distinctive (Stalk, Evans & Schulmann, 1992). Ces études s'inscrivent dans une perspective B to C. Nos résultats révèlent que le développement d'une telle culture est aussi une compétence stratégique pour les entreprises dans une perspective B to B.

Finalement, Kohli et Jaworski (1990, 1993) expliquent qu'un système de rémunération des employés au rendement, basé sur une évaluation qui intègre les facteurs de satisfaction du client est l'une des conditions de succès qui sont largement confirmées dans les nombreuses études empiriques portant sur la stratégie d'orientation client (Kirca & al., 2005; Ellis, 2006).

---

<sup>61</sup> Extrait du site internet d'un sous traitant tunisien en habillement

Bien que les sous traitants tunisiens en habillement aient identifiés leur système de rémunération au rendement comme source d'avantage concurrentiel, ils ne nous ont pas fait part de l'interrelation entre cette ressource stratégique et le développement d'une culture d'entreprise orientée client.

### *1.2.2. La gestion des relations durables avec les clients*

La majorité des chefs d'entreprise déclarent avoir, principalement, des clients permanents. La réussite dans la gestion des relations durables avec les clients apparaît essentielle comme une compétence stratégique des sous traitants tunisiens en habillement.

Les sous traitants tunisiens en habillement fidélisent leur client, d'une part, en se basant sur les expériences passées positives. La réussite dans la gestion durable avec le client repose sur la satisfaction de la totalité des besoins et des exigences permettent de ne pas donner au client une raison pour chercher un nouveau sous traitant

D'autre part, pour développer des relations durables avec les clients, les sous traitants tunisiens en habillement ont recours aussi à certaines tactiques relationnelles. Ces dernières font référence aux actions spécifiques prises par l'organisation afin de favoriser la création d'une relation étroite et durable avec les clients. Parmi ces tactiques, les sous traitants entretiennent des relations conviviales avec leurs donneurs d'ordres. Les relations personnelles directes entre responsables de l'entreprise et acheteurs ou responsables des donneurs d'ordres est un élément crucial dans le maintien de la relation entre les deux parties. Ce sont bien ces manières de parler aux clients, de leur sourire, d'entamer le dialogue avec eux et de se comporter à leur égard qui permettent d'entretenir le relationnel avec les clients. Créent une relation très étroite et personnalisée avec ses clients permettant d'assurer un climat de confiance et d'ouverture mutuelle. La confiance bâtie, la sympathie ou même une certaine affection constituent incontestablement des mécanismes forts de dépendance du donneur d'ordres vis-à-vis de son sous traitant.

*« Les français [les contrôleurs de donneur d'ordres] entrent dans l'usine où se fabriquent pour eux les produits, un peu comme si c'était chez eux, et ils sont reçus avec beaucoup d'honneur de la part de chef de l'entreprise. »* [Directeur technique TEXA]



*« Un bon accueil des clients permet de créer des liens de sympathie spontanés avec eux, et développer ainsi une relation commerciale sur la durée. »* [Chef d'entreprise TEXG]

*« Mes client lorsqu'ils me rendent visites, ils sont logés dans des hôtels de luxe. Leurs repas sont prépayés dans les meilleurs restaurants dans la région. Ce comportement envers eux permet la construction d'une relation amicale. »*  
[Chef d'entreprise TEXG]

Finalement, les relations personnelles entre le chef d'entreprise et les acheteurs des entreprises donneuses d'ordres leurs permettent de constituer leur portefeuille clients, mais aussi, d'entretenir des relations durables. Les relations étroites entre les deux parties permettent le développement de la fidélité des clients. Même si le client est un peu satisfait, il restera fidèle parce que son relationnel précontractuel avec son fournisseur réduit l'incertitude liée au hasard moral et lui permet d'anticiper un comportement honnête.

L'expérience client est au cœur des préoccupations des dirigeants interrogés. La défaillance de la part des sous traitants peut entraîner la rupture de la relation. La gestion des relations durables avec leurs donneurs d'ordres semblent atténuer cette menace. Les expériences antérieures sont garantes du comportement actuel entre eux. Une mauvaise expérience vécue par un donneur d'ordres occasionnel est susceptible d'entraîner une conséquence négative pour l'entreprise, avec le risque de voir ce client insatisfait ne plus revenir et inciter les autres enseignes à faire de même. Bien qu'une conséquence identique soit possible dans le contexte d'une transaction avec un donneur d'ordres permanent, les probabilités sont moindres si le client est fidélisé, car l'expérience malencontreuse sera considérée comme ponctuelle et n'ébranlera pas nécessairement les bases sur lesquelles la relation s'est construite.

Pour illustrer cette idée, nous citons un exemple chez l'entreprise TEXA, la fiche technique d'un maillot de bain rayé prévoit de réaliser les raccords des rayures. La modéliste a effectué le placement sans tenir compte de cette exigence. La commande est urgente, on a lancé la coupe sans faire appel à un agent de qualité. Ce défaut a été détecté lors du contrôle par sondage. Le chef d'entreprise, lorsqu'il a appris ce dysfonctionnement, n'a pas été gêné outre mesure, il m'a confié :

*« TEX est un client avec qui je travaille, il y a des années, ils ne vont pas me sanctionner pour une pareil faute. Ça arrive rarement. Là même faute ou une faute même d'une importance moindre, avec TEX', aurait du m'inquiéter énormément.*

*Pourquoi ?*

*Parce qu'il y a à peine quelque mois que je travaille avec lui. » [Chef d'entreprise TEXA]*

Comme nous l'avons déjà vu, les sous traitants tunisiens en habillement ont comme compétence stratégique le développement d'une culture d'entreprise orientée client. Toutefois, ils ne parviendront pas à la mettre en œuvre, s'ils ont des centaines de clients, tous différents, sur une longue période. Le fait d'avoir des clients permanents rend réalisable la satisfaction de la totalité des besoins des clients. En d'autres termes, la gestion des relations durables avec les clients permet d'avoir un portefeuille clients permanents. C'est ce qui essaye de nous expliquer la directrice technique de l'entreprise TEXA.

*« Les exigences de qualité changent d'un client à l'autre. Il y a des défauts qui sont admis par un client et qui sont rejetés par un autre. Imaginons maintenant le défi que j'ai à relever si on a des centaines de clients, tous différents, et nous devons constamment leur satisfaire. C'est pour cette raison qui nous tenons à satisfaire nos clients pour les fidéliser et développer des relations durables avec eux. » [Directrice technique TEXA]*

L'importance de l'aspect relationnel entre le fournisseur et le client est largement discutée dans la littérature (Palmatier et al., 2007). Elle est motivée principalement par le fait que les entreprises ne peuvent plus espérer prospérer en renouvelant constamment leur portefeuille client. Elles doivent être aptes à maintenir des relations durables avec leurs clients.

Dans les perspectives basées sur les ressources, la gestion des relations durables avec les clients est définie comme une compétence relationnelle, c'est-à-dire « *la capacité d'une entreprise à tisser et entretenir un lien de quelque nature que ce soit avec un acteur clé de l'environnement*» (Persais, 2001, p.17). Cette compétence est de plus en plus reconnue comme faisant partie des compétences clé d'une entreprise (Persais, 2001).

Dans le cas des sous traitants tunisiens en habillement, il semble que la gestion des relations durables ne repose pas sur des mécanismes formels, elle repose plutôt sur des mécanismes principalement informels, et plus particulièrement sur l'engagement et la confiance. C'est la thèse défendue par les chercheurs de l'approche relationnelle (Dwyer & al., 1987). Cette dernière est composée de plusieurs dimensions. Deux d'entre elles ont été envisagées dans la littérature universitaire comme importantes : l'engagement et la confiance (Palmatier & al., 2007).

D'une part, Morgan et Hunt (1994) considèrent l'engagement comme une composante clé du maintien d'une relation à long terme. L'engagement se définit par le désir d'un partenaire de fournir des efforts pour le maintien de la relation. L'engagement favorise l'établissement de la confiance et amène les clients à s'engager dans la relation.

La confiance est primordiale pour développer des relations inter-organisationnelles durables. *« Deux grandes conceptions de la confiance sont développées dans la littérature. [...] La première, très générale, suggère que la confiance est une anticipation sur le fait que les attentes ne seront pas déçues. [...] La seconde conception de la confiance repose sur la foi dans la bonne volonté du partenaire. [...] Les chercheurs s'inscrivant dans l'approche relationnelle privilégient la seconde conception de la confiance. »* (Nogatchewsky, 2004, p. 81-82). Cette croyance émane principalement de la fiabilité de ses comportements passés.

Les sous traitants tunisiens en habillement semblent être suffisamment engagés. Comme nous l'avons déjà vu, ils sont particulièrement soucieux de satisfaire leurs clients en respectant leurs exigences. Plusieurs efforts ont été accomplis afin de répondre aux besoins et revendications de leurs clients. L'expérience client est au cœur des préoccupations des dirigeants interrogés. En conclusion, dans notre étude, nous avons observé une relation sous traitant – donneur d'ordres fondée principalement sur une approche relationnelle. La satisfaction des clients et la confiance sont les garants de la gestion d'une relation durable avec les clients.

*« « Pas-à-pas », nous commençons par des petites commandes, pour les augmenter progressivement. [...] Il passe une première commande, [...] S'il est satisfait de la première commande, il passe une seconde, puis, toujours en fonction du résultat une troisième, ainsi de suite. »* [Chef d'entreprise TEXD]

« Nous commençons à parler de fidélité lorsque nous retravaillons avec un client pour la quatrième saison. Lorsqu'une relation de confiance s'établit entre les partenaires au fil des années, un engagement informel sur la durée est instauré. » [Chef d'entreprise TEXG]

### 1.2.3. La flexibilité

La flexibilité, en général, se définit comme la capacité intrinsèque de l'organisation à réagir et à s'adapter à l'environnement (Godet, 1991 ; Tarondeau, 1999). Dans le cas des sous traitants, il s'agit de l'aptitude des sous traitants à s'adapter à des commandes irrégulières, tout en respectant les exigences des donneurs d'ordres en termes de délais et de quantités. Ces commandes ne se renouvellent pas dans les mêmes spécifications. Les commandes irrégulières présentent deux contraintes. D'une part, une contrainte quantitative, il s'agit du nombre de pièces à fabriquer et de l'importance respective de chaque type de pièces, le sous traitant doit être capable d'offrir une quantité diversifiée de produits. D'autre part, une contrainte temporelle, il s'agit de respecter les délais pour la livraison des quantités demandées.

La flexibilité a été identifiée par nos sources de données empiriques comme une compétence source d'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement.

« Plus le sous-traitant est capable de présenter des petites séries dans les délais les plus courts et les prix les plus bas, plus il est compétitif et plus il influe dans la création de valeur au donneur d'ordres. » (Ernez, 2011, p.33)

« La législation du travail permet de gagner un avantage concurrentiel non négligeable, en permettant la flexibilité du travail. » [Chef d'entreprise TEXH]

« Nos clients apprécient notre flexibilité. » [Directeur technique TEXI]

La flexibilité des sous traitants tunisiens en habillement repose principalement sur la flexibilité du travail, aussi bien interne qu'externe. Comme nous l'avons déjà souligné, les sous traitants étudiés travaillent avec un volant important des ouvrières temporaires. Cette politique de recrutement est confortée par une législation du travail souple et par la disponibilité de la main d'œuvre aux portes des entreprises. En outre, la polyvalence de la main d'œuvre est un autre moyen d'accroître la flexibilité de l'organisation du travail.

Comme nous l'avons déjà montré, la recherche de flexibilité est parmi les principaux facteurs qui ont poussé les donneurs d'ordres à recourir à la sous-traitance. Désormais, les donneurs d'ordres recherchent la flexibilité pour répondre à des séries de plus en plus petites dans un délai de plus en plus court en offrant la meilleure qualité au moindre coût. Saisissant cette opportunité, les sous traitants tunisiens en habillement ont multiplié leurs efforts pour répondre à la nouvelle demande plus exigeante et surtout pour se différencier de l'offre asiatique à bas coût.

Depuis l'article De Meyer et al., publié en 1989 dans le *Strategic Management Journal*, la flexibilité est reconnue comme la clef de la bataille compétitive (Donada & Dostaler 2005). Par ailleurs, les perspectives basées sur les ressources ont étudié la flexibilité comme source d'avantage concurrentiel du point de vue de l'entreprise donneuse d'ordres. Dans le prolongement de l'approche « ressources et compétences », une nouvelle approche « de la flexibilité » (Balakrishnan et Wernerfelt, 1986 ; Barthelemy & Donada, 2007) a été développée, elle stipule l'existence d'une relation positive entre incertitude, externalisation et flexibilité. Toutefois, peu d'études ont étudié l'importance de la flexibilité de point de vue du fournisseur, sous une perspective basée sur les ressources. Nos résultats relèvent que les donneurs d'ordres soumis à une pressions de flexibilité, ils répercutent cette pression sur leurs sous traitants. Ces derniers, pour répondre à cette pression, ils ont exploité leurs actifs stratégiques et leurs savoirs-faire pour forger un avantage concurrentiel fondé sur la flexibilité.

#### 1.2.4. La réactivité

La réactivité de l'entreprise est la capacité d'une organisation à répondre au mieux à une demande fluctuante et aléatoire (Reix, 1979). « *On voit donc apparaître un critère d'efficience (au mieux) et un critère de complexité (fluctuante et aléatoire). En effet, l'entreprise essayera de réagir le plus vite possible, avec le meilleur résultat possible* » (Gueguen, 1997, p.2). La majorité de nos sources d'évidence empirique relèvent que la réactivité est une compétence clé pour les sous traitants tunisiens en habillement. Il faut compter un délai moyen de 15 jours dans le processus de fabrication (depuis la remise du dossier technique, en passant par le prototypage, l'industrialisation du produit, la production, puis le transport) pour une entreprise de confection sous-traitante tunisienne. Les délais pour la Turquie sont plus longs (trois semaines) et ils sont compris entre deux et trois mois avec l'Asie dans le cas d'acheminement par bateau.

« Les tunisiens sont des « trouble-shooters » extrêmement réactifs. » [Document interne CETTEX]

« « La logistique, facteur clé de compétitivité du secteur textile et habillement », tel était le thème de la conférence organisée, le 15 mai 2012, par le Tunisian textile intelligence group (Ttig), ayant pour objectif de donner un bilan sur la performance du secteur logistique, notamment dans le secteur textile et habillement.»<sup>62</sup>

«Ce qui fait la force du secteur textile habillement en Tunisie c'est le dynamisme et la réactivité qui distingue les entreprises du secteur et qui leur permettent de maintenir leur compétitivité et leur part de marché à l'export.»<sup>63</sup>

« Nous avons joué à fond la carte du circuit court et de la réactivité, pour rester compétitifs par rapport à nos concurrents asiatiques. » [Chef d'entreprise TEXB]

« Avec une croissance des exportations de 15% en 2007, la branche de la lingerie fine démontre une impressionnante capacité de résistance au "tsunami" chinois. C'est que les corsetiers tunisiens ont très vite fait preuve de réactivité en misant sur la spécialisation dans les produits haut de gamme, les petites séries et les réassorts. Des niches où la grosse machine de production de l'empire du Milieu a encore beaucoup de mal à s'y engouffrer.»<sup>64</sup>

Différentes ressources et compétences influencent positivement le degré de réactivité des sous traitants tunisiens en habillement : les ressources technologiques, la proximité géographique et la flexibilité.

---

<sup>62</sup> <http://leconomistemaghrebin.com/>

<sup>63</sup> <http://www.fashionunited.fr/>

<sup>64</sup> <http://www.businessnews.com.tn/>, Le textile tunisien résiste à la concurrence chinoise : La lingerie fine ne fait pas dans la dentelle, 21/11/2008.

Nous l'avons déjà énoncé plus haut, la proximité géographique associée à des bonnes conditions logistiques (infrastructure, les régulations douanières, réglementations d'importation et d'exportation, ...) est une ressource stratégique qui a été exploitée par les sous traitants tunisiens en habillement pour développer la réactivité. Pour les donneurs d'ordres, si le coût de confection des produits provenant de pays asiatiques peut paraître attractif, les longs délais d'approvisionnement sont un obstacle à leur réactivité. Selon nos interviewés leurs clients préfèrent s'approvisionner tout près de leur marché domestique et payer des coûts de confection plus élevés que de supporter un délai d'approvisionnement d'environ 2 mois à partir de la Chine. C'est ce que nous explique ce chef d'entreprise :

*« Ils préfèrent s'approvisionner en Tunisie, ils supportent des coûts de confection plus élevés, en contre partie des délais plus courts et un bas niveau de stocks. Quand la mode change, ils peuvent réagir rapidement, en mettant en vente les articles que les clients sont motivés à acquérir, sans être contraint par les stocks. »* [Chef d'entreprise TEXA]

Les ressources technologiques jouent aussi un rôle déterminant dans la réactivité des sous traitants tunisiens en habillement. Comme nous l'avons déjà montré, la gestion de la production assistée par ordinateur contribue nettement à réduire le temps de réaction à la demande. Avec la conception assistée par ordinateur, les phases de conception, patronage, gradation, coupe et montage des prototypes peuvent s'effectuer de façon quasi-simultanée. La coupe automatisée, qui permet la découpe simultanée de plusieurs lès de tissu superposés, offre un gain de temps assez remarquable pendant cette phase de production. Ainsi, les nouvelles technologies apportent plus de rapidité à chaque étape de production, et elle favorise une forte réactivité et un travail en flux tendu, tout en assurant une meilleure gestion de la qualité.

Finalement, la flexibilité est une condition sine qua non de la réactivité. La souplesse dans l'organisation des entreprises sous traitantes leur permet de s'adapter à des commandes irrégulières, tout en respectant les exigences des donneurs d'ordres en termes de délais et de quantités.

Les nouvelles données de la sous-traitance dans l'industrie habillement bouleversée par le souci de maîtrise de la circulation des flux rendent difficile la tâche des entreprises sous-traitantes. Pour faire face à la concurrence, les sous traitants tunisiens en habillement doivent satisfaire une demande à cycle court et à petite série. Or les clients demandent des délais plus courts et une réactivité suffisante pour suivre les variations des demandes.

Au regard des perspectives basées sur les ressources, peu de travaux de recherche ont identifié la réactivité comme compétence clé. L'étude bibliométrique de Newbert (2007) qui a pour objectif de répertorier toutes les ressources, compétences et capacités dynamiques identifiées dans la littérature, ne recense pas la réactivité comme source d'avantage concurrentiel. L'exclusion de la réactivité peut être expliquée par la confusion dans plusieurs travaux de recherche entre réactivité et flexibilité. *« Ainsi réactivité et flexibilité différencieront dans la mesure où la flexibilité permettra à l'entreprise d'être réactive. La flexibilité peut être vue comme la souplesse de l'entreprise et la réactivité comme son effort vis à vis de son environnement »* (GUEGUEN, 1997, p.2). D'ailleurs, nos interlocuteurs confondent eux aussi les deux compétences, les sources documentaires généralement évoquent conjointement les deux compétences, comme si elles étaient couplées ou que l'une servait de levier à l'autre. Toutefois, dans ce travail de recherche, après avoir approfondi l'analyse de nos sources d'évidence empirique, il apparaît que la flexibilité et la réactivité sont deux compétences distinctes.

#### 1.2.5. La maîtrise conjointe du tryptique Qualité-Coût-Délai

Les sous traitants tunisiens en habillement considèrent que leur aptitude à respecter simultanément les trois objectifs interdépendants Qualité-Coût-Délai (QCD) est une source d'avantage concurrentiel. Ils soulignent qu'ils évoluent dans un contexte concurrentiel où les délais sont de plus en plus courts, les coûts sont de plus en plus serrés et les clients sont de plus en plus exigeants quant à la qualité. *« Au Pays du Client Roy, les sujets fournisseurs se taisent et obéissent. Ils offrent des produits de qualité dans les délais et dans les coûts objectifs imposés »* (Donada & Dostaler 2005, p89). Ainsi, leurs objectifs de compétitivité ont évolué autour de trois axes du triptyque QCD.

*« Respect des délais de livraison et travail dans toute la conformité des exigences qualité de nos clients, tout en offrant des prix compétitifs sont les maîtres mots qui ont favorisé le développement de notre réputation sur le marché international. Grâce à cette réputation nous avons gagné le terrain malgré la concurrence rude. »* [Chef d'entreprise TEXH]



*« Parler de la compétitivité des asiatiques en termes de coût ! Ils ne sont pas compétitifs, parce qu'à mon avis il faut réfléchir en terme de rapport coût-qualité. Nous ne pouvons jamais rattraper les chinois en termes de prix, mais ils ne peuvent jamais nous rattraper dans le respect de la qualité, et surtout la réactivité. Retenez que nous respectons des délais très courts, que nous offrons un haut niveau de qualité, et tout cela à des prix raisonnables. C'est notre force. »* [Chef d'entreprise TEXB]

*« Nos objectifs : délai, qualité, coût nous ont permis de nouer des relations durables avec des marques de renommées internationales. »* [Chef d'entreprise TEXH]

L'enjeu des sous traitants en habillement consiste à assurer la production tout en respectant les délais, en atteignant le degré de qualité désirée par le client et en réduisant les coûts. Atteindre cet objectif est souvent très difficile à cause du conflit qu'engendre le triptyque temps-coûts-qualité. Les trois objectifs QCD sont interdépendants. Par exemple, respecter le délai peut être source de surcoût (il fait mobiliser plus des ouvrières) et risque de nuire à la qualité (on fait vite et mal). Les arbitrages entre qualité, coûts et délais sont aussi délicats, parce qu'ils se fondent sur des positions difficilement soutenables. Nos interviewés soulignent que l'objectif qualité doit être maintenu dans tout les cas. Toutefois, ils soulignent qu'au début du lancement de la production l'objectif coût prime, en revanche, à la fin, lorsque les délais de livraison se rapprochent, c'est l'objectif délai qui prend le dessus.

Le développement de la compétence « gestion du tryptique qualité-coût-délai » repose sur des mécanismes complexes, faisant intervenir à la fois la majorité de leurs ressources stratégiques et des savoir-faire de la firme dans le cadre d'interactions complexes. D'ailleurs toujours en réponse à notre question sur comment ils arrivent à gérer conjointement les trois objectifs QCD, ils soulignent qu'ils ont déjà des moyens à leur disposition pour atteindre chaque objectif et que leur savoir faire leur permet de maîtriser conjointement ce tryptique.

*« Comme je vous ai déjà dit, la GPAO, la proximité géographique, la main d'œuvre, etc nous permettent de proposer les meilleurs prix et de respecter les exigences en termes de délai et de qualité, bien sûr sans oublier notre savoir-faire, c'est notre capital. »* [Chef d'entreprise, TEXB]

*« Je dirais surtout notre savoir-faire accumulé pendant plusieurs années. Toutefois, nous avons aussi besoins des ressources humaines et matérielles. La proximité géographique est importante quant au respect des délais. »* [Chef d'entreprise TEXA]

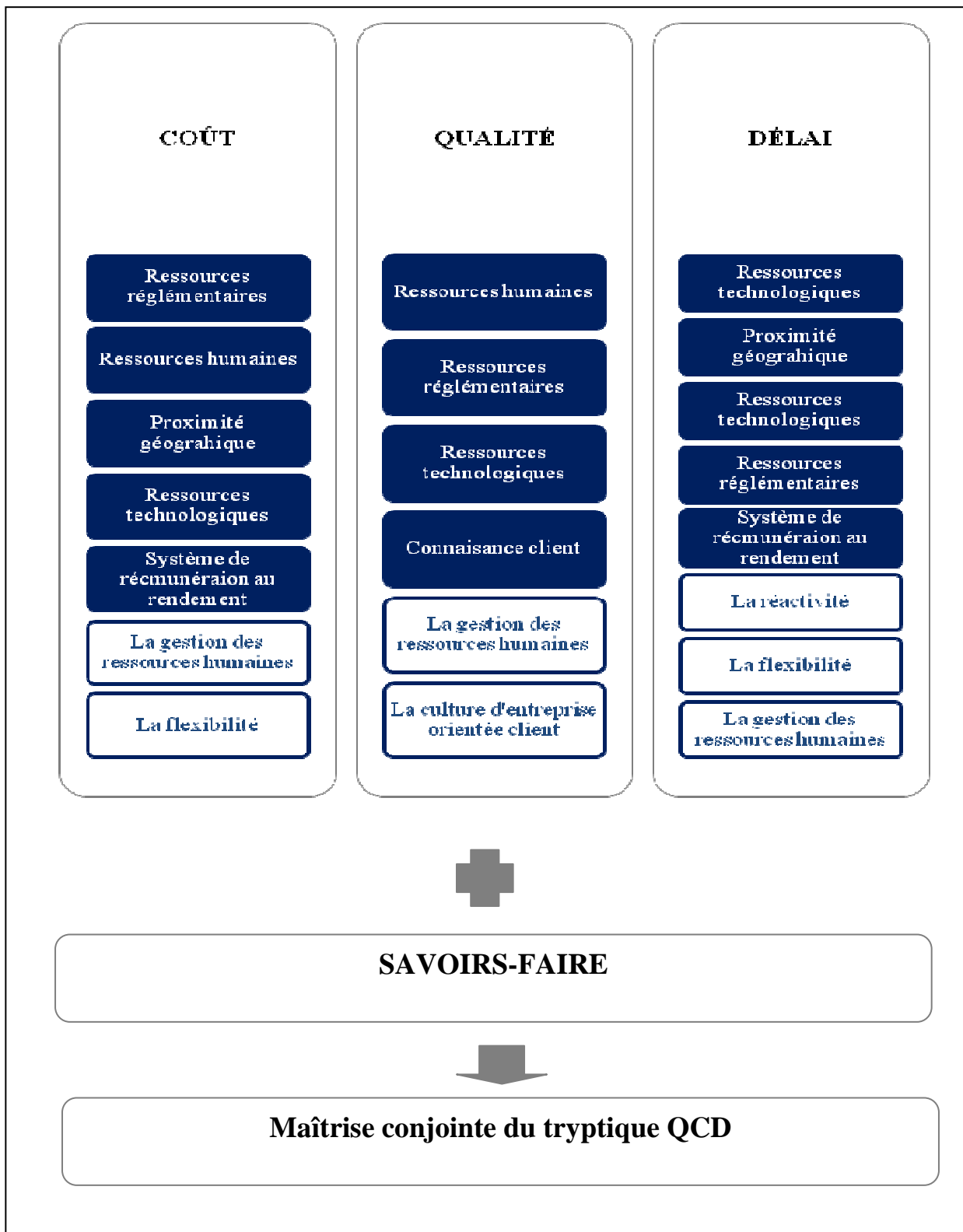
*« Le savoir-faire puis le savoir-faire<sup>65</sup> puis la proximité géographique, la main d'œuvre, etc, et tous ce que je t'ai relevé comme facteurs qui fondent notre compétitivité.»* [Chef d'entreprise TEXF]

Au cours de ce compte rendu de recherche, nous avons déjà mis en évidence pour chaque source d'avantage concurrentiel, si elle permet de réduire les coûts, de maîtriser la qualité et/ou de respecter les délais. Nous présentons dans la figure 32 une synthèse de l'apport de chaque source quant à la gestion conjointe du tryptique QCD.

---

<sup>65</sup> « X puis X » est une expression utilisée en dialecte tunisien pour insister sur l'importance de X.

Figure 32 : Schéma récapitulatif de déploiement des différentes ressources et compétence pour « Une gestion conjointe du tryptique QCD »



Les chefs d'entreprises interrogés en évoquant la « gestion du tryptique qualité-coût-délai » comme source d'avantage concurrentiel rejoignent la définition apportée par Prahalad et Hamel (1990) de la compétence clé « *comme le savoir collectif de l'organisation, notamment dans la manière de coordonner divers savoir-faire de production et d'y intégrer de multiples niveaux de technologie* » (Prahalad et Hamel, 1990, p. 82).

#### 1.2.6. Le développement des services environnant la production

L'importance de développement des services environnant la production en tant que source d'avantage concurrentiel est reconnue par l'ensemble des dirigeants interrogés. Comme nous l'avons déjà montré, l'élargissement du périmètre d'action des sous traitants a envahi le secteur de l'habillement ces dernières années, et pratiquement toutes les entreprises étudiées s'efforcent d'élargir leurs offres, et ciblent la maximisation des services proposés pour le client et l'intégration des nouvelles activités dans la chaîne de valeur. Les services complémentaires incluent le stylisme, le modélisme, le prototypage, le patronage, la gradation, ... Les sous traitants tunisiens en habillement recherchent un avantage concurrentiel en proposant une offre élargie aux services environnant la production. C'est ce que nous ont dit ces chefs d'entreprises :

*« Il y a vingt ans, nos donneurs d'ordres nous demandaient juste de faire l'assemblage. Ils nous envoient le tissu coupé. Ils nous envoient les fiches techniques complètes et une pièce modèle. On ne faisait qu'appliquer leurs instructions. Il y a dix ans, il y avait une petite révolution. Ils nous demandaient de faire la coupe. Aujourd'hui, notre métier a trop évolué, ils attendaient encore plus de nous. Ils nous demandaient de faire le patronage, la gradation, le placement, ... Nous avons été amenés de développer de nouvelles compétences et services. Il a fallu que nous achetons des ordinateurs, des logiciels, que nous recrutons des stylistes modélistes, ... Ces sont des gros investissements, toutefois, c'est ce qui fonde notre avantage concurrentiel en ce moment. »* [Chef d'entreprise TEXG]

*« Nous sommes beaucoup plus que des simples sous traitants. D'habitude un sous traitant ne fait que l'assemblage, nous, nous faisons presque tout. Avec le fast-fashion, nos clients cherchent à garder la conception et à sous traiter le reste. Ceci nous laisse favorisés. »* [Chef d'entreprise TEXA]

Les ressources technologiques et les ressources humaines ont contribué à la construction de la compétence « développement des services environnant la production ». En l'absence de ces deux ressources, les sous traitants tunisiens en habillement auraient dû rencontrer des difficultés pour élargir leur offre aux services environnant la production. «*Dans ce sens, la disponibilité de main d'œuvre qualifiée à moindre coût sur le site industriel tunisien présente une force à exploiter par les entreprises pour moderniser le secteur textile habillement et affronter la concurrence*» (Ernez, 2011, p.45-46).

Le développement des services environnant la production constitue à la fois une compétence source d'avantage concurrentiel et une nécessité découlant de la culture de l'entreprise orientée client. Il permet de différencier et de personnaliser l'offre selon les besoins et les attentes spécifiques de chaque client.

La fidélisation, la rétention et la gestion des relations durables avec les clients sont les principaux objectifs de développement des services environnant la production. Cette compétence permet la création des véritables partenariats et d'une relation de confiance entre le sous traitant et son donneur d'ordres. Les dirigeants interrogés ont constaté que les clients auxquels ils proposent une offre plus élargie sont plus fidèles que les clients auxquels ils proposent juste le service d'assemblage. La proposition d'une offre complète permet de ne pas donner au client une raison pour rechercher un autre sous traitant et de résister à l'omniprésent problème de prix.

*« Le développement des services environnant la production contribue à la fidélisation de la clientèle. »* [Chef d'entreprise TEXA]

*« En se fournissant en Tunisie, les donneurs d'ordres ont la garantie d'un service complet. »* [Extrait d'un document interne CETTEX]

Les services complémentaires contribuent également à la conquête de nouveaux clients. Cette dernière se réalise grâce au renforcement de l'image et de l'attractivité des sous traitants. La plupart d'entre eux mettent en valeur cette compétence dans leurs sites web. Les choix des sous traitants se font, de plus, en plus en fonction du meilleur service proposé.

*1.2.7. La gestion des ressources humaines*

La gestion des ressources humaines comme compétence stratégique des sous traitants tunisiens en habillement n'a pas été évoquée spontanément par nos interlocuteurs. En demandant aux dirigeants interviewés ce que les sous traitants tunisiens ont ou font mieux que leurs concurrents, ils soulèvent que les ressources humaines sont une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise. Cependant, ils n'identifient par leurs pratiques de gestion des ressources humaines comme compétence stratégique. Sauf que nos sources d'évidence empirique, même les entretiens implicitement, nous ont montré le contraire, il existe un lien entre ces pratiques et la compétitivité des sous traitants tunisiens en habillement.

Nos observations et les informations collectées concernant les pratiques de gestion des ressources humaines nous ont permis de savoir comment sont gérées les ouvrières. Ces pratiques regroupent le recrutement, la formation, la rémunération des employés, la motivation, le management, ... Dans ce qui suit nous essayons de donner un aperçu sur les pratiques que nous avons laissées identifier « les pratiques de gestion de ressources humaines » comme compétence clé.

Bien que les chefs d'entreprises précisent qu'ils n'ont pas un processus de recrutement bien déterminé, nous avons pu identifier les principales pratiques de recrutement. Le processus de recrutement se déroule en trois phases : la présélection : la période d'essai et la finalisation du recrutement.

Nous rappelons que la main d'œuvre est essentiellement féminine et que l'âge et le statut matrimonial sont parmi les critères fondamentaux de la présélection. Les femmes sont plus douées et habiles en confection, c'est ce qui permet de respecter les exigences qualité des clients. L'absence des contraintes familiales permet de réduire le problème d'absentéisme qui est une entrave à l'objectif de respect des délais et de réactivité. Elles sont aussi plus dociles et malléables. Et leur jeune âge les rend plus disposées à accepter les structures d'autorités et intégrer les valeurs de l'entreprise.

La polyvalence est aussi un critère décisif dans la sélection des opératrices. La quête de flexibilité dans la gestion de l'emploi est pour les entreprises sous traitante en habillement un impératif essentiel de la compétitivité. La polyvalence est appréhendée, par les dirigeants interrogés, comme un moyen d'accroître la flexibilité.

*« J'ai donné les ordres à Meriem [Chef d'usine], dorénavant elle ne recrute que des opératrices polyvalentes. Il faut qu'elle puisse manipuler plusieurs machines et plusieurs tissus. Vous avez vu on fait des maillots de bain, de la lingerie, des robes, des corsaires, un peu tout. Ça m'arrive parfois d'avoir que des commandes des maillots de bain, surtout le printemps, qu'est ce que vous voulez que je fasse avec les ouvrières qui ne sont pas spécialisé en chaîne et trame. Vous m'avez compris, la polyvalence nous permis d'être flexible.»*  
[Chef d'entreprise TEXF]

Pour finaliser le recrutement, l'ouvrière passe une période d'essai allant de quelques heures à quelques jours d'essai. Pendant cette période, elle doit faire preuve d'un bon niveau de rendement en termes de quantité et de qualité. J'ai eu l'opportunité d'assister à des preuves d'essai de quelques ouvrières. On leur demande de produire à un rendement supérieur au rendement moyen de la chaîne sous menace d'exclusion. Par exemple, si en temps normal, la capacité de production de la chaîne de montage est 50 pièces, on demande à la nouvelle recrue de produire 60. En fonction de la performance, la personne responsable du recrutement prend la décision. Outre ces qualités professionnelles, certaines qualités personnelles sont exigées tel que la discipline, l'assiduité, la rigueur et le sérieux. Le niveau d'exigence élevé en ce qui concerne les critères de sélection permet de recruter les ouvrières les plus compétentes. C'est la garantie de respecter les délais et de maîtriser la qualité.

Concernant les postes clés, elles sont occupées par les membres de la famille propriétaire. Les postes hiérarchiques restent peu accessibles pour les personnes n'ayant aucun lien personnel avec le propriétaire. Les chefs d'entreprise interrogés justifient ce choix par le fait que si l'entreprise est un projet familial, la personne s'applique et mobilise son énergie.

Quant au processus de formation, la plupart des ouvrières regagnent les entreprises de confection à bas âge et reçoivent une formation sur le tas. Ce type de formation procure à l'entreprise principalement deux avantages. D'une part, il justifie les bas salaires en prolongeant la période d'apprentissage et en échappent à la législation en matière de fixation de salaire, dans la mesure où la convention collective fixe le salaire en fonction du diplôme. D'autre part, il permet à l'entreprise de contrôler l'apprentissage et la qualification. Finalement, les ouvrières intègrent les valeurs de l'entreprise dès leurs jeunes âges. Ainsi, grâce à ce type de formation, les sous traitants tunisiens arrivent à dépasser les problèmes socioculturels que nous avons signalé plus haut (absentéisme, perception de la qualité, la suprématie de la famille, ...).

« La période d'apprentissage est une période de « dressage », la fille apprend à obéir et se conformer aux règles de l'entreprise. » [Directrice de l'usine TEXA]

Les pratiques de motivation mises en œuvre sont principalement pécuniaires. Comme nous l'avons déjà montré, leur politique de rémunération est fondée sur un système de rémunération au rendement qui permet d'accroître la productivité des ouvrières. Ce système permet aussi d'attirer et retenir les salariés les plus compétents, et par conséquent, d'entretenir la qualité des « ressources humaines » comme source d'avantage concurrentiel.

L'objet explicite de l'affichage des tableaux de rendement est la motivation des ouvrières. Toutefois, il s'agit plutôt d'une pratique de gestion par coercition. Si le rendement est inférieur au rendement optimal, la chef d'usine, et parfois le chef d'entreprise, blâment rudement les opératrices et les menacent de licenciement et de la non attribution de la prime de rendement pour le mois en cours. Cette pratique est justifiée par le style de management autoritaire.

Quant on parle de management, on parle plutôt de contrôle que de formation. Les relations entre les ouvrières et leurs chefs de chaîne sont régies par des rapports d'autorité. Les opératrices sont réprimandées et averties verbalement en continu. Elles subissent un tas des insultes de la part de leurs chefs de chaînes et d'atelier pour une faute minime. L'exercice de l'autorité nous paraît comme un moyen efficace d'assurer la production et un rendement maximum. « L'autorité est le seul moyen pour assurer la discipline et le bon déroulement du processus de production. » [Chef de chaîne TEXA] C'est parce que nous avons constaté que dès que l'autorité immédiate disparaît, cela laisse place à des comportements qui ne sont pas toujours responsables. Les sous traitants en habillement sont principalement « des vendeurs de minutes de travail », faire face à la « flânerie au travail » leur permet d'atteindre leurs objectifs de respect de délai et de réactivité.

En conclusion, nous avons pu s'apercevoir que ces pratiques de gestion des ressources humaines sont assez efficaces pour gérer les ressources humaines dans le sens des objectifs de l'organisation. Il s'agit d'une combinaison des processus organisationnel et de savoir-faire conçus pour atteindre ces objectifs. Les pratiques de gestion des ressources humaines réunissent ainsi les éléments de la définition d'une compétence stratégique proposée par Amit & Schoemaker (1993).

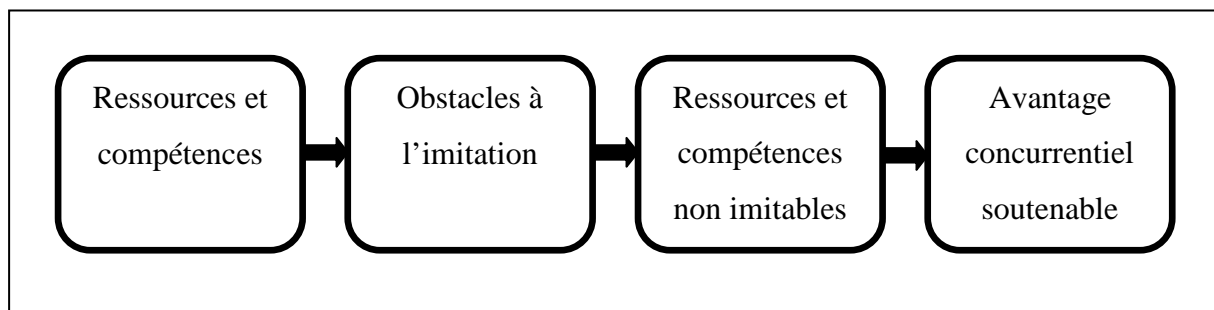


Ce constat a été conforté par la littérature. Au regard des perspectives basées sur les ressources, les ressources humaines ne peuvent être source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise que si des pratiques de gestion efficaces sont mises en place pour encadrer les ressources humaines (Wright, McMahan & McWilliams, 1994). Ainsi, «*les pratiques de gestion des ressources humaines jouent un rôle déterminant dans l'obtention d'un avantage concurrentiel à travers le développement d'un réservoir de capital humain de qualité et la mise en œuvre de pratiques de mobilisation des ressources humaines.*» (Grisé et al., 1997, p. 7).

## **2. Soutenabilité de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement**

La seule existence des sources de l'avantage concurrentiel identifiées précédemment ne permet pas aux sous traitants tunisiens d'assurer un avantage concurrentiel soutenable. Après avoir identifié les ressources et les compétences stratégiques, notre objectif est d'évaluer la soutenabilité de l'avantage concurrentiel des sous traitant tunisiens en habillement en vérifiant la non imitabilité de ces sources. Conformément aux postulats de notre modèle conceptuel, la non imitabilité de l'avantage concurrentiel est assurée par l'existence des obstacles à l'imitation : la détention d'un stock de ressources et de compétences, de l'ambiguïté causale et finalement de la culture et l'histoire. Dans cette section, il s'agit de valider l'existence des ces différents mécanismes pour les sources de l'avantage concurrentiel mises en évidence au plan empirique.

**Figure 33 : Modèle de l'avantage concurrentiel soutenable**



## **2.1. L'ambiguïté causale**

La non imitabilité des sources de l'avantage concurrentiel peut résulter de l'ambiguïté causale, c'est la difficulté de différencier les raisons et les effets qui sous-tendent l'avantage concurrentiel de l'organisation. Trois facteurs principaux contribuent à l'ambiguïté causale : la taciticité, la complexité et la spécificité.

### *2.1.1. La taciticité*

Le caractère tacite de certaines sources de l'avantage concurrentiel peut produire une ambiguïté. De ce fait, le lien de causalité entre ces sources et la compétitivité n'est pas intelligible par ses concurrents.

Dans le contexte des cas étudiés, la taciticité concerne principalement le développement de la connaissance client. Elle repose sur une accumulation implicite de savoir sur le client, sur ses besoins et sur ses exigences. Ces connaissances sont accumulées au cours de temps par les chefs d'entreprises et leurs subordonnées qui sont principalement en contact avec les clients. D'une part, les chefs d'entreprises disposent d'une connaissance approfondie des exigences et des attentes de leurs clients en raison des relations personnelles qui lient les chefs d'entreprises à leurs donneurs d'ordres. D'autre part, la connaissance est continuellement bâtie à travers les relations durables qui entretiennent les sous traitants tunisiens avec leurs donneurs d'ordres. Nous rappelons que dans la majorité des cas, les relations entre les parties ne sont pas régies par des documents contractuels constatant leur accord explicite sur l'ensemble des conditions de la transaction. Il s'agit d'un contrat moral qui « normalise » les transactions commerciales. Ainsi, la relation particulière établie au fil des années entre les deux organisations et les échanges répétés entre les parties créent une familiarité qui va au-delà des strictes exigences de la coordination requise par une transaction régie par des contrats formels. Les interactions et la communication améliore la connaissance mutuelle, augmente la capacité de prévoir le comportement de l'autre, favorise l'émergence d'une vision consensuelle des objectifs et des contraintes de l'échange à réaliser. Les attentes et les obligations sont souvent ressenties ou considérées comme allant de soi plus que exprimées formellement. Le caractère de ses connaissances demeure hautement tacite, car elles sont peu formalisées et peu codifiées. Le peu des documents et des fichiers électroniques contenant des informations sur les clients sont hautement confidentiels.

Les pratiques de gestion des ressources humaines affichent également un degré de taciticité assez élevé. Ces pratiques tournent autour du recrutement, de la formation, de la rémunération et de la motivation. Elles ne reposent pas sur des règles et des normes formelles. Elles sont accumulées via l'expérience et améliorées par les pratiques. Elles revêtent des caractéristiques bien différentes de celles des pratiques formelles. Ainsi, même les managers n'ont pas la capacité de coder les règles de gestion des ressources humaines. Le caractère tacite produit l'ambiguïté. De ce fait, la relation causale entre la gestion des ressources humaines et la performance de la firme reste moins qu'évidente et n'est pas intelligible par ses concurrents.

L'ensemble des compétences détenues par les sous traitants tunisiens en habillement présente un degré de taciticité. Le savoir-faire joue un rôle important dans la création de compétences stratégiques de l'entreprise. Il est profondément encastré dans les routines et les pratiques organisationnelles. Ces dernières demeurent hautement tacites, car elles sont ni formalisées ni codifiées. D'ailleurs, même les acteurs de l'entreprise, ne sont pas capables de les coder. Nos interviewés, quant à la construction de leurs compétences, parlent de savoir-faire sans pouvoir aller plus loin et nous donner plus détail.

### *2.1.2. La complexité*

La complexité peut résulter des interrelations entre les ressources et les compétences. Dans le cas des sous traitants tunisiens en habillement, l'avantage concurrentiel soutenable résulte de la détention des sources stratégiques, mais surtout des interrelations existantes entre ces différentes sources. Les sources de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement présentent des interactions entre elles, tel que :

- Interconnexion entre « relations personnelles », « gestion des relations durables avec les clients » et « connaissance client » ;
- Interconnexion entre « proximité géographique » et « réactivité » ;
- Interconnexion entre « relations personnelles », « gestion des relations durables avec les clients » et « réputation » ;
- Interconnexion entre « ressources réglementaires », « ressources humaines » et « flexibilité » ;
- Interconnexion entre « ressources technologiques », « ressources humaines » et « développement des services environnant la production » ;
- ...

Le nombre des interconnexions qui existent entre les ressources et les compétences génère une complexité assez importante. Ces interrelations seront plus détaillées plus loin.

La complexité découle aussi du nombre de composants et d'interactions entre les composants impliqués dans le fonctionnement ou la création d'une source stratégique. Elle concerne les relations personnelles ainsi que la réputation.

Le contexte social où se développent des relations personnelles est assez complexe. Les sous traitants tunisiens en habillement se prévalaient par de relations privilégiées avec leurs clients et des relations personnelles entre eux et les cadres des entreprises donneuses d'ordres. Du fait de la complexité de ce type de contexte social, l'avantage concurrentiel découlant de cette entente particulière est très difficile à imiter.

La réputation de l'entreprise est le produit des interactions de plusieurs attributs aussi bien externes qu'internes à l'entreprise. Les liens entre ces éléments déterminants de la réputation sont complexes, ils sont alliés à un degré élevé d'ambiguïté et encastrés dans l'entreprise, c'est ce que rend leur imitation impossible.

### *2.1.3. La spécificité*

La spécificité intervient dans les propriétés de transférabilité et de reproductibilité d'une ressource d'un processus de production à l'autre, et d'une entreprise à l'autre. Les sources de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement ne semblent pas présenter un degré de spécificité assez significatif.

La connaissance client peut être considérée comme l'unique ressource spécifique. Les clients présentent des exigences et des préférences très variées. Ainsi, la connaissance client ne peut pas être reprise et mise en place par un concurrent au profit de ses propres clients. Par ailleurs, même si les clients peuvent être attirés par les courants, nous rappelons que la connaissance client demeure une source tacite, c'est ce qui rend son imitabilité difficile.

## **2.2. La détention d'un stock des ressources et des compétences**

La non imitabilité peut découler également de la détention d'un stock de ressources et de compétences. Son imitabilité dépend des caractéristiques du processus d'accumulation des ressources. Nous avons identifié dans la littérature trois caractéristiques majeures : les déséconomies liées au temps, les interconnexions entre actifs et l'avantage lié à la masse d'actifs (Dierickx & Cool, 1989).

### 2.2.1. Les déséconomies liées au temps

Les économies de temps sont liées à l'accumulation des ressources et des compétences sur une période longue. Les concurrents ne peuvent rattraper leur retard sur une entreprise qui a des actifs dont le développement a nécessité plusieurs années sans attendre le même laps de temps. Plusieurs sources détenues par les sous traitants tunisiens en habillement bénéficient d'économies de temps : les relations personnelles, la connaissance client, la réputation et la gestion des relations durables avec les clients.

Ainsi, la réputation du secteur textile-habillement tunisien en général et la réputation propre à chaque entreprise bâtie pendant plusieurs années ne peuvent pas être imitées à court terme par les concurrents. C'est ce que nous dit ce chef d'entreprise :

*« La réputation est quelque chose qui nécessite des années et des preuves concrètes de votre mérite. »* [Chef d'entreprise TEXH]

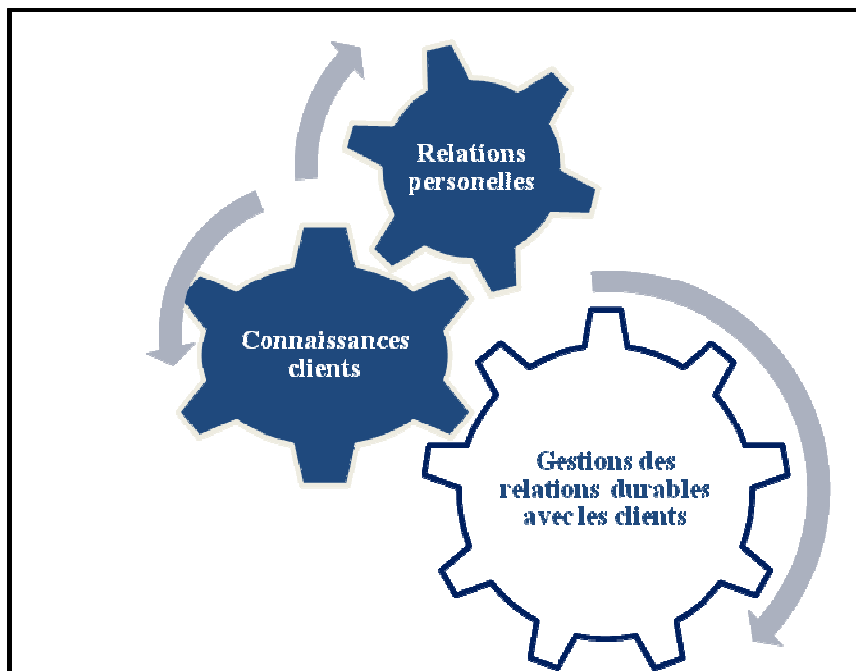
Une conclusion similaire vaut également, d'une part, pour les relations personnelles. Ces dernières nécessitent un historique d'interactions entre les sous traitants et leurs donneurs d'ordres et de temps pour pouvoir parler d'une relation étroite et personnalisée entre les deux parties. D'autre part, la connaissance client ne peut être bâtie à très court terme. Elle est bâtie à travers les relations durables qui lient les sous traitants tunisiens à leurs donneurs d'ordres. A son tour, ces relations reposent sur des nombreuses transactions réalisées au cours des années.

### 2.2.2. Les interconnexions entre actifs

La complexité peut résulter aussi des interrelations entre les ressources et les compétences. Chaque ressource ou compétence prise individuellement ne peut pas parfois être considérée comme une source d'avantage concurrentiel soutenable. Autrement dit, *« quelle qu'elle soit une ressource n'a jamais d'importance en elle-même mais toujours en raison de son insertion dans un agencement »* (Koenig, 1999, p. 201). Selon Black et Boal (1994), une ressource devient stratégique si elle est systémique. Plus le système auquel elle appartient est complexe, plus elle devient non imitable. Par conséquent, elle permet de générer un avantage concurrentiel soutenable. Au cours de ce compte rendu de recherche, nous avons déjà mis en évidence pour chaque source d'avantage concurrentiel ses interrelations avec les autres sources. Les interrelations entre les ressources et les compétences sont de nature diverse et variée. Dans ce qui suit, nous fournissons quelques exemples.

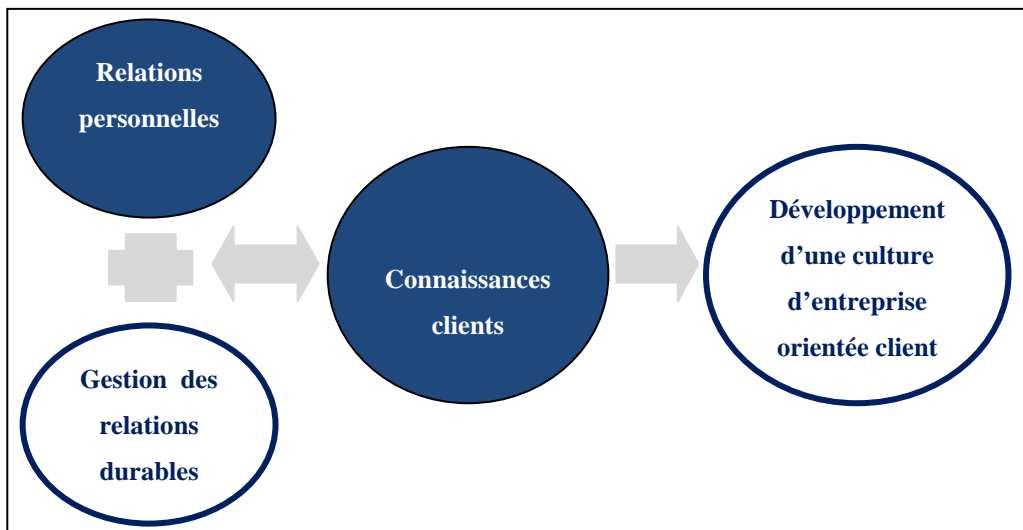
Les connaissances clients sont accumulées par les sous traitants en raison des relations personnelles qui leur lient à leurs donneurs d'ordres. D'autre part, la connaissance est continuellement bâtie à travers les relations durables qui entretiennent les sous traitants tunisiens avec leurs donneurs d'ordres. Toutefois, la gestion des relations durables permet de maintenir et de développer des relations personnelles étroites. Ces relations entre ces différentes sources de l'avantage concurrentiel sont connues sous l'appellation « l'engrenage des ressources et capacités » (Maltese, 2004).

**Figure 34 : Les interrelations entre les relations personnelles, la connaissance client et la gestion des relations durables**



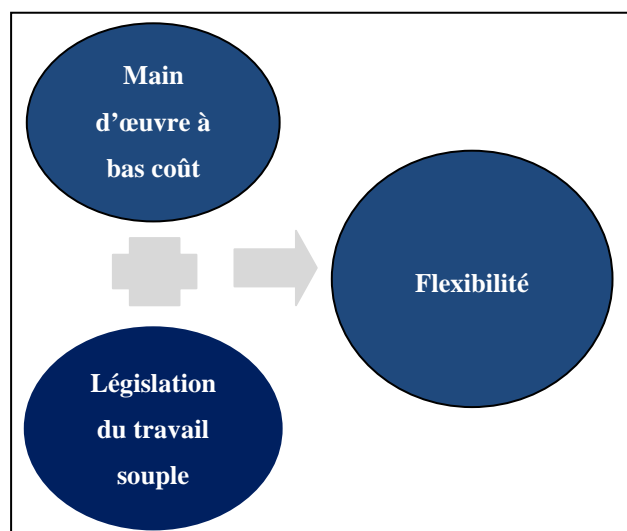
Le développement d'une culture d'entreprise orientée client suppose la connaissance approfondie des préférences et des exigences de leurs clients. Cette dernière est bâtie à travers les relations personnelles et la gestion des relations durables avec les clients. La possession de cette connaissance approfondie des clients ainsi que l'exploitation de l'information apparaissent comme ressources essentielles pour développer une culture d'entreprise orientée client.

**Figure 35 : Interconnexions entre « relations personnelles », « gestion des relations durables », « connaissances clients » et « développement d'une culture d'entreprise orientée client »**



La disponibilité de la main d'œuvre à faible coût constitue une ressource stratégique qui assure la flexibilité aux sous traitants tunisiens en habillement. Certains pays concurrents disposent aussi d'importantes ressources humaines, à défaut d'une législation du travail permettant d'adapter l'emploi aux besoins économiques, la disponibilité de la main d'œuvre ne sert à rien car l'entreprise n'aura pas le droit d'adapter son effectif à son niveau de production.

**Figure 36 : Interconnexion entre « Ressources humaines », « Ressources réglementaires » et « Flexibilité »**



Les sous traitants tunisiens en habillement ont comme ressource stratégique le recours à la gestion et la conception assistée par ordinateur, les concurrents qui voudront imiter cette source devront aussi posséder la main d'œuvre qualifiée sans laquelle ces investissements ne servent à rien car l'entreprise n'aura pas les compétences requises pour les faire fonctionner. La Tunisie bénéficie également de la main d'œuvre qualifiée et à faible coût.

Les concurrents qui voudront imiter la compétence « développement des services environnant la production » rencontraient des difficultés dans la proposition des services à leurs clients en l'absence de la main d'œuvre qualifiée et des équipements à la pointe de la technologie.

Comme nous l'avons déjà montré la proximité culturelle est une ressource stratégique pour les sous traitants. Elle est considérée comme une condition sine qua none de la compétence relationnelle d'une entreprise. Elle est indispensable pour tisser et entretenir des liens durables dans un environnement international. La proximité culturelle facilite les échanges et les négociations entre les sous traitants tunisiens et leurs donneurs d'ordres étrangers.

### 2.2.3. *L'avantage lié à la masse d'actifs*

Pour définir ce mécanisme Arrègle (2006) stipule qu' *«il est plus facile d'augmenter un stock d'actifs si l'on possède déjà une quantité importante de cet actif. Dans ce cas, construire un stock d'actifs en partant d'un faible niveau devient très difficile»* (Arrègle, 2006, p.249).

Dans le cas des sous traitants tunisiens en habillement, les ressources technologiques est l'une des ressources stratégiques qui peuvent assurer des économies d'échelle. D'important investissement en nouvelles technologie (conception assistée par ordinateur, gestion de production assistée par ordinateur, le transfert des données informatisées) ont été réalisés. La modernisation du parc machine de l'entreprise a touché quasiment l'ensemble des étapes de production qui se prêtent à l'automatisation (la conception, la coupe, les méthodes, ...). Ces équipements couvrent l'ensemble de la chaîne de fabrication, du dessin du vêtement jusqu'à son assemblage. Il s'agit d'un investissement lourd pour les sous traitants en habillement, dont la majorité est constituée de petites et moyennes entreprises, il nécessite de gros volumes de production pour être amorti.



Les économies d'échelle considérable sont également créées par la réputation des sous traitants tunisiens en habillement comme producteurs moyen/haut de gamme pour le compte des grandes enseignes. Un nombre assez élevé de ces derniers ont eu recours aux preneurs d'ordres tunisiens. Pour acquérir la clientèle des sous traitants tunisiens en habillement, les concurrents doivent d'abord constituer un portefeuille client aussi important. Ce portefeuille doit être suffisamment concurrentiel en termes de nombre et de renommé. Il s'agit d'une condition pas facile à réaliser. Il est probable qu'il y ait un fort avantage du premier entrant dans la création d'une réputation, car il paraît plus atteignable de soigner sa réputation que de créer une nouvelle réputation.

### 2.3. L'histoire et la culture

Certaines sources de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement ont des racines culturelles et historiques. Elles font intervenir des éléments culturels et sociaux qui rendent leur imitation extrêmement difficile.

Plusieurs travaux de recherche soulignent que dans la plupart des organisations, leurs sources d'avantage concurrentiel sont encastrées dans la culture. De ce fait, même les managers ne sont pas toujours capables de les expliciter (Johnson et al., 2008). Barney (1991) affirme qu'aussi l'ambiguïté inhérente à certaines combinaisons de ressources faisant intervenir des éléments culturels et sociaux de la firme rend l'imitation de ces mêmes combinaisons extrêmement difficile.

Nous rappelons qu' «*il est probable qu'il y ait un fort avantage de premier entrant dans la création d'une réputation d'entreprise*» (Tournois, 2002). Nous pouvons considérer la Tunisie comme l'un des premiers entrants en tant que sous traitant en habillement. Cette position, dont elle jouit, remonte à des faits historiques.

Bien que la vocation exportatrice de la Tunisie soit relativement récente, la Tunisie a été le premier pays méditerranéen à s'engager vers l'exportation. Contrairement aux premiers mouvements de délocalisation des productions de masse principalement vers les pays asiatiques, liée aux faibles coûts de main d'œuvre, les nouvelles vagues restent concentrées sur les pays bénéficiant d'une proximité géographique. Ainsi la quasi-totalité des mouvements des pays Européens s'est concentré vers les pays du Maghreb avantageant la Tunisie, historiquement liés par un passé commun et une forte histoire migratoire en sens inverse (Ernz, 2011).

Ces vagues de délocalisation ont coïncidé avec une réorientation de la politique industrielle tunisienne. Avec la loi de 1972, le gouvernement a encouragé le développement de l'industrialisation offshore. Le secteur habillement tunisien a connue une « renaissance » en s'ouvrant à la sous traitance internationale. Ceci a mené à l'augmentation du nombre d'entreprises exportatrices pendant les années soixante dix. Il s'agit surtout de sous-traitants qui travaillent pour des entreprises européennes.

Outre la dimension historique, la dimension culturelle est l'une des barrières à l'imitation des sources de l'avantage concurrentiel. Dans le cas des sous traitants tunisiens en habillement, cette barrière concerne principalement les pratiques de la gestion des ressources humaines. En ce sens qu'elles sont fortement influencées par des aspects culturels qui ont certes des avantages.

Le modèle de gestion des ressources humaines dans les entreprises étudiées est autoritaire. Et comme le mentionne Matmati (2005) parlant de la gestion des ressources humaines au Maghreb, *«le management est un "produit" de paternalisme et d'autoritarisme et le "chef" décide, à lui tout seul, de tout ce qui concerne les salariés de son entreprise»* (Matmati, 2005, p.249). Ce modèle est fondé sur des rapports de subordination ou le chef est reconnu comme tel. Il est enraciné dans la culture de ces pays où il existe une sorte de pacte tacite entre dominants (chef) et dominés (ouvrier) dans les relations sociales. Dans ce modèle tout repose sur la qualité des relations interpersonnelles qui se conçoivent dans une relation de soumission à l'autorité forte et de non remise en cause du style de management.

La communication et les relations personnelles directes entre responsables de l'entreprise et acheteurs ou responsables des donneurs d'ordres sont un élément crucial dans la gestion d'une relation durable entre le sous traitants tunisiens et leurs donneurs d'ordres. D'une part, ce sont bien ces manières de parler aux clients, de leur sourire, d'entamer le dialogue avec eux et de se comporter à leur égard qui permettent d'entretenir le relationnel avec les clients. D'autre part, la langue parlée est une autre dimension importante de la communication dans les relations d'affaires. Les tunisiens ont une prédisposition pour parler les langues étrangères. Il est plus évident de tenir des relations durables et d'établir un climat de confiance en parlant la langue de son client. Ces pratiques de communication trouvent leurs origines dans les facteurs historico-culturels qui rendent leur imitation difficile.

En conclusion, il est apparent que les sources stratégiques identifiées bénéficient des barrières à l'imitation. Ces dernières contribuent significativement à la soutenabilité de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement. Le tableau 28 présente un récapitulatif des barrières à l'imitation pour chaque source de l'avantage concurrentiel identifiée dans ce travail doctoral.

**Tableau 28 : Récapitulatif des sources de l'avantage concurrentiel soutenable des sous traitants tunisiens en habillement et des différentes barrières à l'imitation**

Les barrières à l'imitation		Ambiguïté causale			La détention d'un stock des ressources et des compétences			Histoire et culture
		Tacticité	Complexité	Spécificité	Les économies liées au temps	Interconnexions entre actifs	L'avantage lié à la masse d'actifs	
Les sources de l'avantage concurrentiel								
<b>RESSOURCES</b>	Ressources réglementaires		✓			✓		
	Ressources technologiques		✓			✓	✓	
	Proximité géographique		✓			✓		
	Ressources humaines		✓			✓		
	Système de rémunération au rendement		✓			✓		
	Relations personnelles		✓		✓	✓		
	Réputation		✓		✓	✓	✓	
	Connaissances clients	✓	✓	✓	✓	✓		
<b>COMPÉTENCES</b>	Le développement des services environnant la production	✓	✓			✓		
	La flexibilité	✓	✓			✓		
	La réactivité	✓	✓			✓		
	La gestion du tryptique coût délai qualité	✓	✓			✓		
	La gestion des relations durables avec les clients	✓	✓		✓	✓	✓	
	Le développement d'une culture d'entreprise orientée client	✓	✓			✓		
	La gestion des ressources humaines	✓	✓			✓	✓	

### **3. Durabilité de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement**

Nous rappelons que notre objectif n'est pas de rechercher un avantage concurrentiel seulement soutenable mais aussi durable. En se référant à l'approche par les capacités dynamiques, dans un environnement en évolution rapide, la création et le maintien à long terme de l'avantage concurrentiel de la firme implique une vision non pas statique mais dynamique (Teece & al., 1997). Une firme doit être capable d'exploiter les compétences internes et externes et de développer de nouvelles compétences permettant de s'adapter aux changements de son environnement. Les capacités dynamiques sont donc les compétences qui permettent l'adaptation ou le changement de l'activité.

Dans ce qui suit, nous procéderons à l'analyse de la durabilité de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement en identifiant leurs principales capacités dynamiques. Selon Teece (2007), afin de développer des capacités dynamiques, les organisations doivent constamment scanner l'environnement, rechercher et explorer de nouvelles technologies et de nouveaux marchés, et ce à la fois au niveau local et externe. Dans ce cadre, nous décrivons le système de veille stratégique des sous traitants tunisiens comme un préalable au développement des capacités dynamiques. Dans la suite, nous identifions deux capacités dynamiques : « la capacité dynamique au changement de l'activité » et « la capacité dynamique à la labellisation ».

#### **3.1. Un système de veille stratégique efficace**

Toutes les capacités dynamiques débutent par l'identification d'une opportunité (Teece, 2007). Dans le cas des sous traitants tunisiens en habillement, la capacité d'identifier les opportunités repose sur un système de veille stratégique et prospective. La veille stratégique est le processus informationnel par lequel les entreprises peuvent s'informer de l'état et de l'évolution de leur environnement économique en vue de survivre avec succès. Dans le secteur du textile-habillement, elle revêt une dimension toute particulière dans un contexte mondial imprévisible.

*« L'entreprise évolue, aujourd'hui, dans un environnement complexe caractérisé par une forte concurrence, une mondialisation des échanges et une évolution rapide tant sur le plan technologique, que sur le plan économique, réglementaire, social et environnemental. Dans ce contexte, une meilleure connaissance de l'entreprise de son environnement, de son marché et de ses concurrents paraît une nécessité inéluctable pour se positionner dans une perspective de performance et de création. »<sup>66</sup>*

Les sous traitants tunisiens bénéficient d'un système de veille très efficace permettant de suivre les tendances des marchés et les attentes des clients. Ce système de veille a été mis en place par les autorités publiques. Des journées d'informations regroupent d'éminents experts qui exposeront leur analyse prospective des marchés et de la consommation en Europe et aux Etats-Unis. Leur objectif est de présenter aux entreprises du secteur, une analyse prospective de l'évolution des marchés clients. Il s'agit d'un décryptage de l'évolution à moyen terme du sourcing international.

Récemment, le président du Cercle Euro-méditerranéen des Dirigeants Textile-Habillement (Cedith) a créé the Tunisian Intelligence Group. C'est une organisation qui regroupe les plus importantes entreprises textile-habillement implantées en Tunisie. Un des objectifs de cette structure « élitiste » est d'analyser et de décrypter les grandes questions concernant la concurrence internationale et l'environnement économique du secteur. Cette structure gère un dispositif performant de veille stratégique, dans une optique de valorisation de la compétitivité de l'offre tunisienne et de renforcement de la coopération euro-tunisienne.

Ceci dit, la veille stratégique n'est pas un acte passif, limité à une simple surveillance de l'environnement, c'est un acte volontariste fondé sur l'engagement de tous. Outre ces sources d'information de veille stratégique formelles, les dirigeants interviewés évoquent l'importance de leurs sources d'information informelles. Nous ne détaillerons pas ces sources, elles ont été exposées, en détail, lors de l'étude des ressources (« la connaissance client » et « les relations personnelles avec les clients ») et des compétences (« la gestion des relations durables avec les clients ») des sous traitants tunisiens en habillement.

---

<sup>66</sup> La lettre économique, octobre 2010, p.7

### 3.2. Identification des capacités dynamiques

Nous rappelons que les capacités dynamiques sont définies comme « *l'habileté de l'entreprise d'intégrer, bâtir et reconfigurer les compétences internes et externes pour s'attaquer à des environnements en changement rapide.* » (Teece et al., 1997, p. 516).

Dans ce qui suit nous présentons les deux capacités dynamiques identifiées des sous traitants tunisiens en habillement. Pour chaque capacité, nous identifions soit le problème soit l'opportunité qui a induit la prise de décision quant à sa formation, nous développons ses enjeux qui contribuent à la génération d'un avantage concurrentiel, et nous décrivons la nouvelle configuration des ressources et des compétences atteintes.

#### 3.2.1. La capacité dynamique au changement de l'activité : Le passage à la cotraitance et au produit fini

Nous avons déjà mis en évidence l'existence d'un phénomène de redistribution des tâches entre les sous traitants tunisiens en habillement et leurs donneurs d'ordres européens. Les chefs d'entreprises étudiées vont plus loin dans la description du changement de leur activité, ils ont souligné que les relations de sous-traitance évoluent, dans un premier temps, vers la cotraitance et, dans un second temps, vers la production du produit fini.

Le secteur textile habillement tunisien a fait l'objet, en 1997, d'une étude qui a permis de mettre en œuvre un plan stratégique national. Cette étude a été mise à jour en janvier 2004 par le Bureau suisse GHERZI TEXTIL ORGANIZATION. L'étude propose d'améliorer la compétitivité du secteur en visant les produits finis et les petites séries, et de favoriser un certain niveau de réactivité (réassorts) face aux fréquents changements de mode. Elle insiste sur l'importance de développement des nouvelles ressources et compétences qui permettent le passage de la sous-traitance à la cotraitance et au produit fini. Ainsi, « *la vraie garantie de survie des entreprises de textile tunisiennes aujourd'hui est de pouvoir vendre un produit fini (made in Tunisia) avec le maximum de matières premières produites localement* » (Bettaïeb, 2005-2006).

Saisissant cette opportunité, les sous traitants tunisien multiplient les efforts pour améliorer la qualité du service de sous-traitance. Les sous-traitants innovent pour se différencier de l'offre asiatique à bas coût et pour répondre à la nouvelle demande plus exigeante. Selon le bilan dressé par l'entreprise publique de soutien à l'innovation OSEO, « *les industriels tunisiens du textile habillement innovent à tous les niveaux de la filière depuis la production des fibres jusqu'à l'élaboration des produits finis*» (CETTEX, 2010, p.9)<sup>67</sup>. Hormis la croissance constatée du nombre d'entreprises qui développent des services environnant la production, les entreprises tunisiennes du textile habillement s'affirment en co-traitance et en produit fini.

*« La migration vers la co-traitance et le produit fini est un choix longuement réfléchi et cette orientation a été adoptée sur la base de l'évolution du secteur sur le plan planétaire, des transformations des modes de la distribution particulièrement en Europe, premier débouché de nos exportations et des dispositions et facultés de nos entreprises à assurer cette transition. »* (Ali NAKAI, Secrétaire Général de la fédération Nationale du Textile Tunisie)<sup>68</sup>. Ainsi, la mise en place de ce changement a été soumise à une étude de faisabilité. Cette dernière, en tenant compte de stock des ressources et des compétences détenues par les sous traitants tunisiens en habillement et de plusieurs mesures prises par l'état pour faciliter le passage, a confirmé l'aptitude du secteur à assurer ce passage.

Toutefois, le passage de la sous traitance à la cotraitance et au produit finis nécessite le développement de nouvelles ressources et compétences. C'est ce qui apparaît dans le discours d'Ali NAKAI (Secrétaire Général de la fédération Nationale du Textile Tunisien) :

*« Avec l'orientation de l'Etat vers la co-traitance et le produit fini, pensez-vous que les entreprises tunisiennes de textile sont en mesure d'effectuer cette migration? »*

*On savait, par ailleurs, que le processus est à la fois complexe et long parce qu'il exige une métamorphose totale de la structure même des entreprises engagées dans cette voie. Abandonner la sous traitance et se lancer dans la cotraitance et le produit fini revient à dire presque purement et simplement à quitter une entreprise pour en créer une autre avec tout ce que cela implique en termes d'investissement, de formation de personnel, d'organisation interne et de mobilisation de nouvelles qualifications et compétences. L'exercice n'est*

---

<sup>67</sup> CETTEX (2010). Analyse mensuelle de la conjoncture textile habillement. La lettre économique, juillet 2010.

<sup>68</sup> In Webmastercenter.com 23 janvier 2009

*pas facile quand la nature même des rapports de l'entreprise avec ses partenaires change radicalement. Juste pour l'exemple, les besoins en fonds de roulement entre les deux types d'activités sont dans des rapports de 1 à 7. C'est dire la transposition qu'il y a à mettre en place dans la nouvelle relation entre les entreprises et les banques. Ceci n'a pas empêché une proportion remarquable de nos entreprises à s'investir dans ce processus et ce sont justement ces entreprises qui font la locomotive de la filière notamment sur les marchés étrangers.»<sup>69</sup>*

Ce discours fait référence à l'importance des ressources financières pour assurer le passage. Une entreprise cotraitante ou qui souhaite fabriquer sa propre collection doit prévoir 7 fois plus ses besoins en fonds de roulement. Un besoin pour financer les nouveaux services qu'elle est appelée à intégrer dans son activité comme le sourcing, le marketing, le stylisme & modélisme, la logistique. L'état tunisien a mis au point les programmes et le financement nécessaires pour aider les entreprises à poursuivre la nouvelle orientation stratégique plus coûteuse et plus risquée.

*« Le passage à la co-traitance et au produit finis nécessitent d'importants moyens financiers. Heureusement que l'état nous a aidé à dépasser ce problème. » [Chef d'entreprise TEXTB]*

*« Avant, nous n'avons pas des soucis financiers. Avec le passage à la co-traitance et au produit finis, les moyens financiers sont une condition nécessaire pour assurer ce passage. » [Contrôleur de gestion TEXTC]*

Le développement des ressources humaines constitue aussi l'un des principaux axes de ce passage. Il y a une nouvelle tendance à recruter des personnels qualifiés (stylise, modéliste, ingénieur,...). En effet, de nouveaux profils sont dispensés par l'Ecole des métiers de la mode qui permettent aux entreprises orientées vers la cotraitance d'améliorer les compétences du personnel sur les techniques de modélisme, de perfectionner la qualité du bien-aller du produit et de diminuer le temps de réalisation des articles. Le Centre technique du textile (Cettex) a lancé de nouvelles formations, pour les entreprises engagées dans la réalisation du produit fini. Elles forment le personnel sur les principaux stades de développement du produit depuis l'étude jusqu'à la conception, notamment la sélection des fournisseurs, la démarche de conception d'une ligne de produits et la création d'une collection. Dans cette même optique,

---

<sup>69</sup> In Webmastercenter.com 23 janvier 2009



des bourses d'études à l'étranger sont accordées chaque année en vue de former des stylistes et des modélistes compétents dans la perspective de développement de marques locales.

*« Il faut préciser que le passage à la co-traitance et au produit fini, ne se fait pas du jour au lendemain. C'est un changement de longue haleine qui nécessite beaucoup d'investissements matériel et immatériel »* (Néjib Karafi, Directeur Général du Centre Technique du Textile CETTEX). Nous avons déjà montré que les sous traitants tunisiens en habillement disposent d'un parc de machines à la pointe de la technologie. En plus, plusieurs mesures ont été prises aussi par l'état pour faciliter les investissements. Il s'agit par exemple de l'augmentation du plafond des crédits destinés à la modernisation de l'outil de production.

Le passage à la co-traitance et au produit fini nécessite le développement aussi des nouvelles ressources et compétences qui interviennent dans le processus d'approvisionnement. Les confectionneurs tunisiens ont été donc amenés à gérer l'approvisionnement en tissus locaux ou importés à la place du donneur d'ordres. Pour ce faire, d'une part, les sous traitants doivent avoir une bonne connaissance du marché des tissus pour en choisir un répondant aux spécifications du donneur d'ordres. D'autre part, ils doivent aussi pouvoir financer cet achat et cela augmente de façon considérable leur besoin de fonds de roulement. Bien que le manque de matière première locale ait rendu difficile ce passage, les sous traitants tunisiens, en s'appuyant sur les mesures prises par l'état, ont pu gérer avec plus de facilité les problèmes inhérents à la faiblesse de l'activité amont. C'est ce que nous explique ce chef d'entreprise :

*« L'industrie textile n'est pas assez développée, elle représente un handicap au passage à la co-traitance et au produit fini. Les asiatiques et les turques ont réussi à fabriquer des tissus qui répondent aux exigences des donneurs d'ordres en termes du prix et de qualité. Heureusement, que l'état multiplie ses efforts pour développer le secteur textile. En attendant, nous n'avons pas croisé les bras. Nous sommes adressés à des fournisseurs étrangers. Nous avons pu résoudre ce problème. »* [Chef d'entreprise TEXB]<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Il s'est abstenu à m'expliquer comment ils ont pu résoudre le problème de la faiblesse de l'industrie textile.

La capacité dynamique au changement de l'activité est « une capacité dynamique de renouvellement » dans la mesure où elle crée des ressources et des compétences de nature différente à celles qui existent dans l'entreprise. Le passage à la co-traitance et au produit fini a permis le développement des nouvelles compétences de gestion des ressources humaines, d'approvisionnement et de création de sa propre collection de produit. Il a permis aussi la création d'une nouvelle ressource susceptible de créer un avantage concurrentiel: les ressources financières. L'ensemble de ces ressources et compétences nouvellement créées ont été mobilisées et combinées avec ceux existantes pour créer une nouvelle compétence : « le développement d'une offre globale ».

Toutefois, le changement de l'activité n'a pas entravé les compétences clés des sous traitants tunisiens en habillement. Comme nous l'avons déjà montré, les donneurs d'ordres recherchent la réactivité et la flexibilité pour répondre à des séries de plus en plus petites dans un délai de plus en plus court en offrant la meilleure qualité au moindre coût. Ils ont tendance à limiter leur portefeuille de sous-traitants vers le partenaire le plus flexible et le plus réactif. Les sous traitants tunisiens en habillement, même avec le changement de l'activité, ils ont pu protéger ces deux compétences clés à savoir flexibilité et réactivité. Ils ont créés des nouvelles compétences qui ont été combiné avec le stock des ressources et compétences déjà existant pour développer la flexibilité et la réactivité, dans le cadre de leur nouvelle activité. Ils ont réduit les délais, pour la co-traitance et le produit fini, ils ont passé de 2 mois et demi en 2003-2004 à 5 semaines actuellement.

### *3.2.2. La capacité dynamique à la labellisation*

#### 3.2.2.1. Les certifications sociales et environnementales

La majorité des sous traitants tunisiens ont adhéré aux normes de labellisation sociale et environnementale sous leurs différentes versions telles que la spécification : OHSAS 18001, SA 8000, OEKOTEX, ISO 14000, etc.

Pendant les premières vagues de délocalisation dans l'industrie de l'habillement, les critères de sélection des fournisseurs ont reposé sur la faiblesse des coûts salariaux dans cette industrie à forte intensité de main d'œuvre. Le démantèlement des accords multifibres, dont tirait profit la Tunisie jusqu'en 2005, a ouvert le secteur à la concurrence asiatique. Les produits «Made in Tunisia» sont beaucoup plus chers à produire que dans les pays asiatiques.

Le nivellement vers le bas des pratiques sociales et environnementales pour réduire l'écart de prix avec les asiatiques était l'une des réponses à cette nouvelle donnée. A cet égard, plusieurs contestations contre des violations importantes des droits de l'homme et des conventions internationales du travail (travail des enfants, conditions de travail défavorables, salaires inférieurs au SMIG, etc.) ont été élevées par les ONG. Ces mouvements consuméristes ont mis la pression sur les enseignes afin d'améliorer la qualité du contrôle des conditions sociales et environnementales de leur production dans les pays en voie de développement. Cet état de fait a conduit à une prise de conscience chez les sous traitants et la reconnaissance de l'importance d'une démarche de responsabilité sociale. Les sous traitants tunisiens en habillement ont identifié cette opportunité pour trouver de nouveaux gisements de compétitivité.

Les propos du dirigeant de l'entreprise mettent en évidence deux principales motivations à la mise en place d'une démarche certifiée de développement durable. D'une part, selon certains chefs d'entreprise interviewés, même si, la question de la qualité sociale et du respect de l'environnement, ne semble toujours pas être considérée comme un critère déterminant du choix de fournisseur par les grandes enseignes; mais si cette tendance se confirme, les certifications et labels sociaux pourraient constituer un atout pour les entreprises du secteur et viendront renforcer leur compétitivité hors-coût.

*« Le développement durable, problématique récente et de plus en plus médiatisée, les labels sociaux et environnementaux devraient prendre de l'importance, et à terme, s'imposer comme préalable à toute exportation vers l'UE. La certification ne se fait pas du jour au lendemain, c'est pour cela que nous sommes déjà certifiés SA 8000 et j'ai engagé la procédure pour la certification ISO14000. »* [Chef d'entreprise TEXI]

*« Elle n'est pas encore une obligation, pour certains clients elle l'est, mais on s'est dit que les premiers qui vont éventuellement être certifiés vont bénéficier d'un avantage par rapport aux concurrents. C'est pour cela que nous avons engagé deux procédures de certification : ISO14000 et EOKOTEX. »* [Ingénieur Méthode TEXA]

*« Les contraintes du développement durable émergent peu à peu. Leur impact social touche directement la confection. Grâce à sa politique sociale, la Tunisie peut se positionner comme un pays « équitable». »<sup>71</sup>*

D'autre part, la seconde motivation exprimée par le dirigeant réside dans une conviction personnelle qu'une telle démarche représente un moyen pour développer leurs parts de marché et conquérir des nouveaux marchés. L'entretien avec le chef d'entreprise TEXTB met en évidence que le facteur déclencheur a été l'orientation vers le marché anglais :

*« A ses débuts, en 1989, TEXTB travaillait à façon avec les hypermarchés et grandes surfaces essentiellement français. Puis au fur et à mesure de l'ouverture des marchés, la clientèle traditionnelle de TEXTB s'est réduite. Les responsables s'orientent donc en 2000 vers le marché anglais. Ce marché, l'un des plus exigeants d'Europe, les a contraints à réviser totalement leur organisation interne (sécurité, hygiène, conditions de travail environnement social,...) ainsi que leur outil de production. A la clé de cette réorganisation : un saut qualitatif qui rallie des grands noms du marché anglais (Next, Principal, Sainsburys Laura Asley) ainsi que de nouveaux clients français tels que Etam, Promod et La Redoute. » [Chef d'entreprise TEXTB]*

Ainsi, les sous traitants tunisiens semblent adopter, d'une part, une attitude adaptative visant à devancer les attentes futures du marché par une offre «responsable», d'autre part, une attitude proactive ayant pour ambition de jouer un rôle d'innovateur au sein d'un secteur d'activité.

Comme nous l'avons déjà montré lors la présentation de nos études de cas, les sous traitants tunisiens n'avaient pas une véritable démarche socialement durable, ils avaient écrit des procédures, pour l'obtention du certificat, sans pour autant les respecter. Selon, nos interviewés, l'adhésion aux différentes certifications environnementales et sociales a nécessité l'engagement d'un cadre qui a les compétences de mettre en place toutes les dispositions et les formalités nécessaires à l'obtention de la certification.

---

<sup>71</sup> Extrait du document interne CETTX

Cette adhésion a permis de valoriser l'image de l'industrie habillement tunisienne en matière des normes sociales et environnementales, et de tirer un avantage concurrentiel appréciable par rapport aux concurrents asiatiques. L'adhésion des sous traitants aux différentes labellisations sociales et environnementale présente un levier pour gagner en acceptabilité et en légitimité. Elle a participé à améliorer la réputation des sous traitant tunisiens en habillement. Cette dernière leur permet non seulement de stabiliser les relations avec leurs clients actuels, mais également d'accéder à des nouveaux marchés.

### 3.2.2.2. La certification qualité

Dans les entreprises étudiées, il y a un engouement pour la certification qualité. Trois de ces entreprises ont mis en place, une démarche qualité avec une certification. Cinq autres se sont engagées dans un processus de certification (en cours de certification).

Les donneurs d'ordres accordent de plus en plus de l'importance à la dimension qualité lors de la définition du cahier de charge. De surplus, la réactivité et la production en flux tendus nécessitent parfois d'avoir recours à un sous traitant au dernier moment. Cet état de fait a conduit les donneurs d'ordre à privilégier les modes de contrôle préventif. Ce dernier consiste en la vérification que toutes les conditions sont réunies pour que les obligations contractées par le sous-traitant soient respectées. Les donneurs d'ordres préfèrent disposer de preuves tangibles d'un niveau acceptable de qualité et de la satisfaction de l'ensemble des exigences de qualité, tout en réduisant le temps de la recherche de l'information.

Les sous traitants tunisiens en habillement ont identifié ce changement dans les préférences des donneurs d'ordres. Ils ont saisi cette opportunité pour fonder de nouveaux facteurs de compétitivité. Les chefs d'entreprises ont pris conscience de l'importance de définir une politique qualité claire au sein de leurs entreprises pour qu'ils puissent forger un avantage concurrentiel par rapport à leurs concurrentes. De ce fait, une proportion importante d'eux s'est fait certifier ISO9000 par l'AFNOR. Un sous-traitant certifié ISO 9000 rassure ses clients sur la conformité de son organisation à des normes internationales. La labellisation joue un rôle de signal, dans la phase précontractuelle. Elles permettent de réduire l'incertitude qualitative et de cautionner le fait que le sous traitant possède les capacités et les savoirs-faire nécessaires pour honorer ses promesses et ses engagements.

Cette vague d'intérêt liée à la certification semble s'inscrire dans deux logiques différentes. D'une part, les entreprises se sont engagées dans une démarche de certification dans une logique volontaire d'amélioration globale de son image. D'autre part, ils se sont fait certifier pour faire face à une obligation de réponse à une exigence de ses clients dans une logique de contrainte. La double vocation de la certification qualité transparaît dans la variété des propos des chefs d'entreprises interrogés :

*«La concurrence est rude, le propriétaire de l'entreprise a été trop inquiet quant à l'avenir de l'entreprise. Je lui ai suggéré d'engager une procédure de certification qualité. Il a été réticent au début, il se justifie par le fait qu'aucun de nos clients n'a exigé cette certification. J'ai réussi à le convaincre que c'est une bonne solution de devancer les concurrents.»* [Service ISO TEXH]

*« Lorsque j'ai engagé la démarche de la certification, c'était un choix, Désormais, les grandes enseignes travaillent, de plus en plus, avec des sous-traitants qui ont obtenu la certification qualité ISO 9000. Cette dernière présente un critère discrétionnaire pour la sélection de ses sous traitants. »* [Chef d'entreprise TEXA]

*« La certification est un mal nécessaire, [...], elle me coûte chère, néanmoins pour que je puisse maintenir les anciens contrats et remporter des nouveaux, je dois être certifié ISO. »* [Chef d'entreprise TEXB]

*« La certification pour eux est un passeport pour accéder à certains marché, tel que l'anglais. »* [Chef d'entreprise TEXF]

L'entreprise qui souhaite se faire certifier doit démontrer que l'ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité satisfait aux exigences spécifiées par la norme ISO 9000.

Selon le manuel de management de la qualité de l'entreprise TEXH, les ressources nécessaires pour mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9000 sont de trois ordres : les ressources matérielles, immatérielles et les ressources humaines. Nous avons déjà mis en évidence que les sous traitants tunisiens en habillement ont apporté une attention particulière sur l'évolution des technologies pour l'acquisition des outils les plus performants. Quant aux ressources humaines, les sous traitants ont été amenés au recrutement d'un personnel qualifié et expérimenté. Dans toutes les entreprises visitées, le département qualité a été doté des moyens humains assez importants.

Selon les dirigeants interviewés, la mise en place d'une démarche qualité nécessite surtout le développement des compétences qui permettent une meilleure maîtrise de la qualité, en termes de prévention, de détection, d'analyse et de correction des dysfonctionnements.

*« Pour obtenir la certification ISO 9000, il a fallu que nous renforçons nos compétences en terme de contrôle qualité. En cours de chaîne, nous devons assurer un contrôle strict et rigoureux qui anticipe toute défaillance. En plus de ce contrôle, nous assurons un contrôle qualitatif et quantitatif normalisé des produits à chaque sortie d'article afin d'explorer les défauts éventuels et d'entreprendre les corrections nécessaires. Nous avons mis en place, en plus, un service AQL, il s'agit d'un contrôle qualité par sondage. »* [Chef d'entreprise TEXH]

*« Pour l'obtention de la certification qualité, nous avons fait preuve d'un engagement de compétences, de grande qualité, ainsi qu'un savoir-faire confirmé. »* [Chef de projet TEXC]

Leur certification qualité a permis aux sous traitants tunisiens en habillement d'indiquer à leurs clients qu'elles avaient passé avec succès une revue de dispositions organisationnelles qui garantissaient la conformité de leur production à des normes de qualité strictes. Elle a permis de renforcer leur réputation en termes de respect de la qualité. Cette réputation a permis de forger un avantage concurrentiel durable expliqué par son potentiel à fournir des signaux et de la légitimité.

La capacité dynamique à la labellisation constitue « une capacité dynamique incrémentale » dans la mesure où elle impacte la base des ressources et des compétences en protégeant et enrichissant celles qui existent déjà dans l'entreprise. Dans le cas des sous traitants tunisiens en habillement, les labellisations ont permis de conforter leur réputation. Cette dernière est une ressource tangible sujette à l'érosion. Une fois créé, le statut de la réputation doit être protégé et enrichi (Dierickx et Cool, 1989). D'une part, la certification qualité a permis de renforcer leur image quant au respect de la qualité. Les certifications sociales et environnementales ont donné une nouvelle dimension de la réputation quant au respect strict des règles d'éthique environnementale et sociale.

De nombreux travaux ont été réalisés analysant les effets de la certification sur la compétitivité des entreprises. Certains se sont intéressés au rôle de ces démarches dans l'efficacité des processus productifs de l'entreprise (réactivité, flexibilité, gestion du tryptique QCD, ...) (Corbett & al., 2005). Dans ce travail doctoral, nous mettons en évidence que l'impact positif de la certification sur la ressource « réputation ». En effet, nos interviewés se sont limités à montrer l'importance des certifications comme un signal qui permet de créer un avantage concurrentiel. De plus, nos observations nous ont permis de détecter parfois des fonctionnements qui ne sont pas conformes aux exigences des différentes certifications obtenues par l'entreprise. Nous ne détaillerons pas ces pratiques, elles ont été exposées, en détail, lors de la présentation de nos études de cas. Pour justifier ces infractions, les chefs d'entreprise soulignent que les certifications sont des contraintes supplémentaires, ils vont parfois plus loin en remettant en cause le lien entre l'accroissement de leur performance productive et les labellisations.

La littérature a mis en évidence que les systèmes de certification qualité peuvent aider les entreprises à développer une culture d'entreprise orientée clients. « *L'un des objectifs principaux de cette rénovation est de créer un état d'esprit résolument tourné davantage vers la satisfaction réelle du client et non plus seulement sur la conformité des procédures* » (Yanat & Chaouki, 2004). Néanmoins, l'impact de la capacité dynamique à la certification sur le déploiement de la compétence « développement d'une culture d'entreprise orientée client » n'a pas été relevée par nos sources de données empiriques.

Nous avons cherché, dans cette section, à étudier la durabilité de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement. Nous pouvons conclure qu'ils ont pu former des capacités dynamiques qui leur permettent d'obtenir un avantage concurrentiel durable. En effet, leur système de veille stratégique et prospective leur permet d'identifier soit un problème soit une opportunité. Cette étape d'identification est suivie par le développement des ressources et des compétences requises pour exploiter cette opportunité ou résoudre ce problème. Les compétences et les ressources créées sont ensuite mobilisées et combinées avec d'autres ressources compétences existantes afin de créer un nouveau facteur stratégique ou enrichir un déjà existant. Par conséquent, ils arrivent à maintenir leur avantage concurrentiel durablement.



#### **4. L'origine des sources de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement**

Jusqu'ici, notre travail a mis en évidence la compétitivité des sous traitants tunisiens en habillement en étudiant leurs ressources et leurs compétences génératrices d'un avantage concurrentiel durable. Toutefois, Grant (1996) montre que la source d'avantage concurrentiel dépend plus de l'intégration de la connaissance et de la mise en œuvre de sources que des connaissances ou des sources elles-mêmes. Ces mécanismes d'intégration reposent sur des procédures et codifications ainsi que sur les routines organisationnelles. Il doit donc y avoir transférabilité, au moins en interne, de certaines sources. En outre, il existe des sources qui ne sont développées que dans l'interaction avec d'autres organisations. Ainsi, les entreprises disposent de deux voix pour accéder et explorer des nouvelles ressources et compétences : le développement interne via l'apprentissage organisationnel et le transfert inter-organisationnel.

Dans cette section, nous présenterons l'origine des sources de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement, et nous essaierons de vérifier jusqu'à quel point les sous traitants, à travers leurs relations avec leurs donneurs d'ordres, réussissent à développer des ressources et des compétences qui leur permettent d'améliorer leur compétitivité.

##### **4.1. La prédominance de voix de développement interne des ressources et des compétences**

Les chefs d'entreprise interviewés pensent que leurs sources d'avantage concurrentiel sont principalement développées en interne. C'est ce qui transparaît dans leurs réponses à la question si les ressources et les compétences mobilisées proviennent exclusivement d'eux, de leurs donneurs d'ordres ou sont conjointes :

*«Je dirais plutôt qu'il s'agit de nos propres efforts. J'avoue que parfois ils me font des recommandations, mais, ils ne me disent jamais comment faire. Notre savoir faire et l'expérience cumulée sur plusieurs années nous ont permis d'être à la hauteur.»* [Chef d'entreprise TEXE]

« Ils sont loin de nos aider de ce côté-là. Comme je t'ai dis, ils font toujours des réclamations. Je reviens sur l'exemple de Lectra. C'est vrai, ils m'ont sensibilisé à son importance. Toutefois, c'était à moi de trouver les moyens financiers pour réaliser ses énormes investissements. » [Chef d'entreprise TEXA]

« Comment tu veux que nos clients nous aident pour développer nos compétences ! La majorité d'eux ont sous traité la totalité de leur production. Ils ignorent le monde de l'usine. » [Directrice adjointe TEXG]

« [Silence] Nos clients nous donnent des conseils, rien de plus. Ne me donne pas un poisson, mais apprend moi à le pêcher ! » [Chef d'entreprise TEXI]

« Ces sont les crises successives qui nous ont fait évoluer : le démantèlement des accords multifibres, la crise européenne [...] Elles nous ont poussé à développer nous même des améliorations : les investissements, la certification qualité, la certification sociale, le passage à la co-traitance et dernièrement le passage au produit finis. » [Chef d'entreprise TEXH]

Le développement des ressources et compétences est souvent décrit par nos interviewés comme une forme d'apprentissage organisationnel. Nous avons déjà mis en évidence que les ressources ou les compétences, prises de façon isolées, constituent rarement des forces génératrices de valeur. En fait, créer une nouvelle ressource ou compétence nécessite un assemblage de ressources et compétences, mais implique également un apprentissage, qui va se faire au travers de la répétition et de l'expérience (Grant, 1991). Pour illustrer, le développement interne des sources de l'avantage concurrentiel, nous étudions le processus de passage de la sous traitance au produit finis. Ce choix est lié au fait que ce changement d'activité a joué un rôle central dans notre compréhension du processus de développement interne des ressources et des compétences. En effet, ce passage est au cœur des préoccupations des sous traitants tunisien en habillement, ainsi, nos interviewés y ont longuement parlé.

Le processus de passage de la sous traitance à la co-traitance et aux produits finis a débuté par le développement des services environnant la production. Au début, les donneurs d'ordres n'attendent de leurs fournisseurs que des conseils et des remarques. En effet, au moment de la fabrication du prototype par le sous traitant, il arrive que le modèle ne fût pas réfléchi pour une industrialisation ou qu'il comporte quelques défauts de conception. Il arrive aussi que le donneur d'ordres n'a pas passé le temps nécessaire pour concevoir et étudier le modèle dans toutes ses tailles et colories. Ainsi, les sous traitants tunisiens en habillement ont exploré cette opportunité pour offrir à leurs clients des services tels que le modélisme, le patronage et la gradation. Le développement de ces services a requis l'embauche des modélistes, des stylistes et des agents de méthode. Des investissements (des technologies de conception assistée par ordinateur) ont été aussi menés. Le développement d'une nouvelle compétence d'une firme ne peut se résumer à l'embauche des nouveaux employés et à l'achat d'une technologie. Cependant, c'est bien l'intégration de ses nouvelles ressources avec celles préexistantes et l'acquisition des nouveaux savoirs et connaissances qui ont fait émerger une nouvelle compétence en terme de modélisme et de stylisme. Cet élargissement de l'offre a servi de base à l'acquisition des nouvelles compétences qui ont été activées pour le passage au produit finis.

*« Nous avons proposé à nos clients, pendant plusieurs années, la gradation, le patronage, voire même des conseils pour la création des modèles. Au départ, c'était des services que nous proposons en plus, même si nous commettons des erreurs ou nous n'arrivons pas à trouver des solutions pour nos clients, ce n'était pas grave. Et généralement, nos clients nous tiendront au courant de la solution après. Ceci nous a permis de développer une expérience suffisante dans ces activités. [...] Cette expérience nous a trop aidés dans le passage au produit finis. »* [Chef d'entreprise TEXB]

D'autre part, avant le passage au produit finis, les sous traitants tunisiens ont évolué vers la cotraitance. Ce passage a permis le développement des nouvelles ressources et compétences qui interviennent dans le processus d'approvisionnement.

*« Le passage à la co-traitance, nous a permis de bien gérer l'achat des tissus et des fournitures. Quand nous avons passé au produit fini, nous n'avons pas rencontré des difficultés d'approvisionnement. »* [Contrôleur de gestion TEXD]

Ainsi, par les changements successifs de l'activité, les sous traitants tunisiens en habillement ont su capitaliser leur expérience dans les autres maillons de la chaîne de valeur, initialement détenus par les donneurs d'ordres. La capacité de tirer des leçons du passé apparaît alors très importante dans le développement interne des ressources et des compétences. Selon nos interviewés, le passage à la co-traitance ne leur a pas permis seulement de développer des compétences dans des nouveaux métiers, mais aussi une nouvelle compétence en terme de changement d'activité que nous avons déjà étudié en tant qu'une capacité dynamique. Les pressions concurrentielles les ont poussés à cultiver de nouvelles ressources et compétences dans des délais assez courts. C'est ce que nous expliquent ces chefs d'entreprise :

*« Je considère la co-traitance comme une étape intermédiaire dans le passage au produit finis. La réussite dans le passage à la co-traitance a été une motivation pour passer au produit finis. J'avais confiance en moi, comme j'ai pu réussir ce passage, je pourrai réussir un autre. En plus, je pense le plus dur est le premier changement. C'est là que nous rencontrons beaucoup de problèmes, que nous commettons plusieurs erreurs. La personne apprend par l'expérience et de ses propres erreurs. »* [Chef d'entreprise TEXB]

*« Le passage au produit finis a été beaucoup moins dur. Je pense qu'avec le passage à la co-traitance nous avons beaucoup appris. [...] Par exemple, lors de passage à la co-traitance je me suis investi dans un logiciel. Après je me suis rendu compte qu'il ne sert absolument à rien, ou pour ne pas exagérer, il n'est pas une priorité. L'argent que j'ai dépensé pour cet achat, j'aurai du l'utiliser pour d'autres emplois plus urgents. Maintenant, pour le passage au produit fini, je réfléchis 100 fois avant d'effectuer n'importe quelle dépense même de 100 millimes.<sup>72</sup> »* [Chef d'entreprise TEXH]

C'est principalement grâce à ces capacités d'apprentissage que les sous traitants tunisiens en habillement ont pu s'adapter à leur environnement et développer des nouvelles ressources et compétences en interne. Dans cette perspective, l'apprentissage est considéré comme un processus fondé sur la répétition et l'expérience accumulée dans le temps.

---

<sup>72</sup> L'équivalent de 50 centimes.

Même si nos interlocuteurs mettent en relief qu'eux même créent leurs ressources et compétences, nous avons pu identifier un certain transfert des connaissances de la part des donneurs d'ordres vers leurs clients. En effet, à partir des échanges entre le personnel des entreprises sous traitantes et le personnel des entreprises donneuses d'ordres, ces derniers suggèrent des idées de développement des nouvelles ressources et compétences. Toutefois, il s'agit simplement de transférer les idées et non pas les moyens de la développer, les techniques et les savoirs-faire.

Cependant, l'analyse des sources de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement nous a permis d'identifier une seule ressource que les clients peuvent intervenir dans son développement : la réputation. Comme nous l'avons déjà montré, les sous traitants tunisiens en habillement se servent de la réputation de leurs donneurs d'ordres pour développer leur propre réputation. Le fait que leurs clients jouissent d'une bonne réputation leur a permis de constituer une réputation comme producteurs moyen/haut de gamme pour le compte des grands enseignes. Ainsi, les relations qui lient le sous traitants à certains donneurs d'ordres est un levier de développement et de valorisation de la réputation comme source d'avantage concurrentiel.

Plusieurs auteurs ont démontré que le passage de la sous traitance traditionnelle à la relation de partenariat exige une interaction beaucoup plus étroite entre l'amont et l'aval (Altersohn, 1992). Cette interaction induit un transfert des ressources et des compétences de donneur d'ordres vers son sous traitant (Rejeb, 2004). Au contraire de ces études, nos résultats révèlent l'absence d'un transfert inter-organisationnel des sources de l'avantage concurrentiel et une prédominance de voix de développement interne de ces sources.

#### 4.2. Des freins au transfert inter-organisationnel des ressources et des compétences : les spécificités socioculturelles

La plupart des travaux ancrés dans la perspective basée sur les ressources mettent en relief que la coopération apparaît comme une méthode de création et de transfert de ressources et de compétences (Hamel, 1991). Dans ce cadre, la coopération peut avoir trois types d'objectifs : accéder à des compétences existantes (coopérer pour accéder aux compétences du partenaire) ; combiner des compétences existantes complémentaires (co-spécialisation) ou créer de nouvelles compétences à travers la coopération (Quélin, 1997). Toutefois, dans le cadre de ce travail doctoral, la majorité des personnes que nous avons interviewées ont répondu par la négative à notre question quant au transfert des ressources et des compétences de la part de leurs donneurs d'ordres. Ainsi, nous avons cherché à comprendre pourquoi, malgré la volonté des donneurs d'ordres de créer des nouvelles ressources et compétences auprès de leurs sous traitants, ces tentatives ont échoué.

Notre présence dans les entreprises sous traitantes, lors de la conduite de l'observation non participante, et la proximité avec les acteurs nous a permis d'étudier l'échec des sous traitants tunisiens à mettre en œuvre certains changements suggérés ou imposés par les donneurs d'ordres. Par exemple, la mise en place d'une démarche socialement responsable est l'une des sources de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement qui a été suggéré par leurs donneurs d'ordres. Toutefois, nous avons mis en évidence l'absence d'une telle véritable démarche. Les chefs d'entreprise se basent sur le contexte socio-économique pour justifier la difficulté de mettre en place une telle démarche. C'est ce qui nous explique un chef d'entreprise qui justifie l'emploi des enfants dans son entreprise:

*« Nous signons, [Silence] mais nous n'appliquons pas. Comme vous savez, nous sommes confrontés aux problèmes sociaux. Il y a les enfants qui ont quitté l'école et qui n'ont pas où aller. Leurs parents, appartenant à une couche sociale pauvre, viennent nous supplier pour les faire travailler, pour qu'ils apprennent un métier et contribuent au revenu de la famille. Que faire ? Par pitié on les laisse travailler. » [Chef d'entreprise TEXA]*

Cela nous est également confirmé par un responsable de coupe qui fait le rapprochement entre les spécificités socioculturelles et la difficulté de mettre en œuvre une démarche socialement responsable :

*« Selon la certification que nous venons de l'obtenir, les opérateurs coupe doivent mettre des gants de protection, surtout que nous utilisons la coupe automatique, c'est trop dangereux. Je crie tout le temps vous devez mettre vos gants, dès que je ne suis pas là, ils enlèvent les gants. Comme tu le sais, en Tunisie, nous n'avons pas encore la culture de la sécurité au travail axée sur la prévention. En plus, la majorité des opérateurs ont un niveau scolaire très bas. » [Directeur coupe TEXD]*

Les chefs d'entreprise nous ont fait part que leurs clients suggéraient aussi le recrutement d'un personnel qualifié pour développer leurs compétences. Au départ, ils étaient réceptifs aux suggestions de leurs clients et très motivés pour leur mise en œuvre. Ainsi, une restructuration au niveau des ressources humaines consistait en l'embauche de nouveaux employés dans divers départements. Elle a eu pour objectif de revaloriser l'importance de certains départements, tel que celui de la qualité et des méthodes. Des nouveaux employés qualifiés, sortants des universités, ont été embauchés dans ces départements. Ce faisant, les dirigeants ont tenté de mettre l'accent sur l'importance de ces départements. Désormais, il s'est avéré que ces nouvelles embauches n'ont pas apporté les résultats souhaités. Les nouveaux recrutés ont des difficultés à concrétiser leurs apports dans l'entreprise. Ils détectent généralement les problèmes et proposent des solutions mais ils n'arrivent pas à les appliquer. Ils proposent des alternatives à des techniques et des méthodes dépassées, mais ils sont confrontés à un rejet et une résistance de la part des anciens agents de maîtrise en place. Nous expliquons cet échec par le fait que dans la société tunisienne, la compétence est basée sur l'ancienneté et l'expérience. On admet ainsi que seule l'ancienneté permet d'avoir l'expérience et le recul nécessaire pour être capable de commander. Ainsi, les chefs d'entreprise font plus confiance aux agents de maîtrise qui sont généralement des anciennes ouvrières promues à ces postes avec l'ancienneté. En cas de conflit, généralement, les nouveaux, qui sont choisis en fonction de leur formation théorique et qui sont beaucoup plus jeunes que les agents de maîtrise, sont écartés. C'est ce qui nous explique un agent de méthode, une explication confirmée par le chef d'entreprise:

*« Comment tu veux que je m'impose. J'ai du mal à la [la chef d'usine] contrarier, elle est beaucoup plus âgée que moi. En plus elle travaille ici il y a plus qu'une dizaine d'année, le chef d'entreprise a une confiance aveugle en elle ! Tu penses qu'il peut croire dans les compétences d'une sortie de l'école âgées de 25 ans ! Impossible ! » [Agent méthode TEXA]*

*« Ma réponse se résume à dire « Demande à un expérimenté et ne demande pas à un médecin »<sup>73</sup>. Ça fait des années qu'elle [la chef d'usine] est là, elle n'a fait preuve que de compétence. Je suis satisfait d'elle et de son boulot ! Comment tu veux que je cours un risque et je suis les recommandations des agents de méthode ! Ils n'ont aucune expérience ! Je les ai recrutés et je les gardes juste pour satisfaire mes clients ! » [Chef d'entreprise TEXA]*

Nous pouvons dès lors comprendre qu'il ne suffit pas qu'il existe une volonté de transférer par le donneur d'ordres. Il apparaît que les spécificités socioculturelles présentent un frein important au transfert inter-organisationnel. Les ressources et les compétences transférées doivent être en adéquation avec la culture nationale, comme étant *«un système de valeurs d'une société constituant un ensemble original et cohérent, caractérisé par certaines valeurs dominantes formant un ensemble. Ces valeurs influencent la personnalité des individus, donnent un style de vie et un modèle de comportement à l'intérieur d'un pays»* (Amblard & al, 1996, p53).

Ainsi, nous rejoignons les adeptes de l'approche culturaliste qui montrent que les entreprises qui veulent appliquer des modes de gestion universels et qui ne prennent pas en compte les spécificités socioculturelles sont vouées à l'échec. L'incompréhension des différences culturelles est l'une des sources majeures de dysfonctionnements des organisations (Lawrence et Lorsch, 1967). *« Les capacités<sup>74</sup> [stratégiques] sont bien souvent indissociables de la culture de l'organisation. L'analyse de la culture constitue donc un complément utile à l'analyse de la capacité stratégique : elle permet de comprendre plus intimement les routines, les systèmes de contrôle et les comportements quotidiens qui forgent implicitement les compétences distinctives de l'organisation.»* (Johnson & al., 2008, p.238)

Au regard des perspectives basées sur les ressources, pour le développement de nouvelles ressources et compétences dans le cadre d'une coopération inter-organisationnelle, l'entreprise doit présenter des capacités d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990). L'acquéreur devra en effet être d'une part en mesure d'identifier ceux prometteuses des cibles potentielles notamment, et d'autre part, capable de les intégrer et de les combiner efficacement avec son propre capital (Zander & Kogut, 1995 ; Teece et al. 1997 ; Zahra & George, 2002).

---

<sup>73</sup> Un proverbe tunisien pour souligner l'importance de l'expérience par rapport aux études.

<sup>74</sup> Les auteurs définissent « les capacités stratégiques d'une organisation comme l'ensemble des ressources et compétences dont elle a besoin pour survivre et prospérer. » (Johnson et al., 2008, p.114)



Plusieurs déterminants du transfert inter-organisationnel des compétences ont un impact sur la capacité d'absorption de la firme. Selon Winter (1987), la nature des compétences à transférer va influencer les résultats du transfert. Il ne suffit pas qu'il existe une volonté de transférer, encore faut-il que les compétences soient transférables. Au-delà de la nature des compétences à transférer, le comportement des partenaires (l'expérience des relations de coopération / la volonté et la capacité à partager / la volonté et la capacité à apprendre) et le type de relation (la complémentarité des partenaires / la structuration de la relation) qu'ils entretiennent peuvent avoir un effet déterminant sur le transfert. Enfin, la qualité, l'éventail des outils utilisés et leur adéquation avec le type de compétence à transférer peuvent être des déterminants du transfert de compétences (Prévot, 2010).

A travers ce travail doctoral, nous soulignons aussi l'importance de la culture nationale en tant qu'autre déterminant du succès du transfert inter-organisationnel des sources de l'avantage concurrentiel. Dans une industrie qui se base principalement sur les ressources humaines, lors du développement d'une nouvelle ressource ou compétence, il est judicieux de penser au « *ciment* » de tout changement, à savoir les ressources humaines. Il s'agit de tenir compte de leurs normes et valeurs, leur perception de ce changement et leur acceptation et/ ou leur refus.

Ce chapitre a permis de mettre en évidence que la compétitivité des sous traitants tunisiens est le résultat de la détention des ressources et des compétences. Après avoir identifié ces ressources et compétences, nous avons évalué la soutenabilité de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement en vérifiant la non imitabilité des sources de l'avantage concurrentiels. Nous rappelons que notre objectif n'était pas de rechercher un avantage concurrentiel seulement soutenable mais aussi durable. En se référant à l'approche par les capacités dynamiques, nous avons identifié des capacités dynamiques qui ont permis aux sous traitants tunisiens d'exploiter les sources déjà existantes et de développer de nouvelles sources permettant de s'adapter aux changements de leur environnement. Par ailleurs, nous avons aussi pu relever les origines des sources de l'avantage concurrentiel

L'interprétation des principaux résultats sont présentées dans la conclusion générale.

## **CONCLUSION GENERALE**

Ce travail doctoral est exploratoire. Il met en avant un problème d'une industrie réputée par sa faible valeur ajoutée qui parvient à forger un avantage concurrentiel face à ses concurrents tout puissants. Il s'est intéressé à la compréhension de l'avantage concurrentiel durable des sous traitants tunisiens en habillement. A partir de la problématique de la compétitivité, et de la littérature associée, l'objectif a été de trouver un « angle d'attaque théorique » adapté. Dans cette perspective, le courant de recherche relatif aux perspectives basées sur les ressources nous a paru particulièrement approprié. Il considère que la compétitivité de l'entreprise est à rechercher dans la maîtrise et la gestion de certaines ressources, compétences et savoirs et pas uniquement dans son positionnement sur son marché. De ce fait, cette thèse tente de répondre à la question de recherche suivante : **Quelles sont les ressources et les compétences qui expliquent la compétitivité durable des sous traitants tunisiens en habillement ?** Dans cette conclusion finale, nous proposons d'exposer les principaux résultats de la thèse. Nous relevons également les contributions théoriques et managériales. Enfin, nous présentons les limites et les voies de recherche.

## **1. Principaux résultats de la thèse**

Une synthèse des principaux résultats de la thèse et leur analyse transversale nous permettent d'aller un peu plus loin dans la compréhension de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement et de formuler les propositions suivantes.

Premièrement, nous proposons une classification des ressources stratégiques des sous traitants tunisiens en habillement à l'aide de la grille d'analyse (Métais, 2004) proposée dans notre cadre conceptuel. Nous rappelons que selon cette grille, une ressource peut être tangible ou intangible. Les ressources tangibles concernent tous les éléments d'une entreprise ayant une existence physique. Les ressources intangibles peuvent être classifiées en deux groupes, d'une part, les savoirs organisationnels qui constituent un ensemble de ressources intra-organisationnelles, d'autre part, les ressources intangibles « marginales » (ou « frontières ») qui sont issues des liens entre l'entreprise et son environnement. Le tableau 29 présente les ressources stratégiques des sous traitants tunisiens en habillement selon cette grille.

**Tableau 29 : Classifications des ressources stratégiques des sous traitants tunisiens en habillement**

Ressources tangibles	Ressources intangibles	
	Organisationnelles	Marginales ou frontières
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources technologiques</li> <li>• Ressources humaines</li> <li>• Ressources réglementaires</li> <li>• Proximité géographique de l'Europe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système de rémunération au rendement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réputation</li> <li>• Relations personnelles avec les clients</li> <li>• Connaissance clients</li> </ul>

Le classement n'est pas l'objectif de ce travail doctoral. En élaborant une catégorisation, nous souhaitons donner plus de sens théorique aux observations empiriques. « *L'analyse typologique est un instrument de clarification du réel et d'intelligibilité des relations sociales, qui consiste à comparer les résultats des enquêtes à une idée abstraite construite par le chercheur en fonction de son point de vue* » (Schnapper, 1999, p. 5).

Nous soulignons l'appropriation par les sous traitants tunisiens d'habillement de certaines ressources territoriales (Saives, 2002) tel que les ressources humaines, les ressources réglementaires et la proximité géographique de l'Europe. Ces ressources sont exploitées par ces entreprises pour renforcer leurs stocks de ressources et de compétences. Les ressources territoriales combinées avec leurs propres ressources permettent la construction de leurs compétences stratégiques.

Nous avons pu remarquer aussi un consensus entre les différentes personnes interrogées, sur la suprématie des ressources marginales. D'une part, les chefs d'entreprise citent toujours en premiers « la réputation », « les relations personnelles avec les clients » et « la connaissance du client ». D'ailleurs, certains vont plus loin, en considérant que les ressources technologiques et les ressources humaines qualifiées sont acquises pour agir comme un levier pour le développement de certaines ressources marginales. D'autre part, le nombre élevé de verbatimes consacrés à ces ressources reflète son importance relative en tant que source d'avantage concurrentiel. Nous avons aussi noté l'utilisation d'un vocabulaire valorisant les ressources « hors frontières » (« *L'importance centrale de la réputation est incontestable* », « *La réputation est notre capital stratégique* », « *Le relationnel, c'est l'arme utilisée pour gagner la guerre contre les asiatiques.* », « *Comme dit le proverbe « la connaissance des*

*hommes est un trésor* »<sup>75</sup>, voilà, mes connaissances personnelles sont mon capital »). Finalement, ces ressources bénéficient d'un niveau relativement élevé de barrières à l'imitation. Comme le montre le tableau 28 (Récapitulatif des sources de l'avantage concurrentiel soutenable des sous traitants tunisiens en habillement et des différentes barrières à l'imitation), la non imitabilité des ressources marginales est assurée par plusieurs obstacles à l'imitation. Ainsi, elles sont hautement protégées.

Deuxièmement, nous proposons une classification des compétences à l'aide de la grille d'analyse (Hamel, 1994) proposée dans notre cadre conceptuel. Nous rappelons qu'il distingue trois grandes catégories de compétences centrales : d'une part, les « Market access competencies » qui permettent à l'entreprise d'être plus proche de ses clients, d'autre part, les « Integrity related competencies » qui permettent à l'entreprise d'être plus flexible et de faire les choses plus vite et mieux que ses concurrents, et finalement, les « Functionality related competencies » qui confèrent au produit un caractère unique et différenciant.

**Tableau 30 : Classifications des compétences stratégiques des sous traitants tunisiens en habillement**

<b>Market access competencies</b>	<b>Integrity related competencies</b>	<b>Functionality related competencies</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Développement d'une culture d'entreprise orientée client</li><li>• Développement des relations durables avec les clients</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réactivité</li><li>• Flexibilité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maîtrise conjointe du tryptique QCD</li><li>• Développement des services environnant la production</li></ul>

Nos sources d'évidence empirique mettent en relief l'importance capitale des « Market access competencies » dans le développement de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement. Les faits dont découle cette proposition de recherche sont les mêmes que ceux avancés pour illustrer la suprématie des ressources marginales.

---

<sup>75</sup> Ce proverbe tunisien est utilisé pour souligner l'importance des connaissances personnelles que se soit dans la vie courante ou dans la vie des affaires.

Troisièmement, sans revenir sur l'ensemble des barrières à l'imitation qui assurent la soutenabilité de l'avantage concurrentiel, il est important de revenir sur le fait que l'interconnexion entre les sources de l'avantage concurrentiel apparaît comme essentielle dans l'explication de sa soutenabilité. En effet, aucune source n'est totalement responsable de la compétitivité des sous traitants tunisiens en habillement. Il ne s'agit pas de considérer chaque source de manière individuelle et isolée, mais plutôt, c'est la combinaison des sources qui vise à produire un avantage concurrentiel. Ce dernier émerge de sources hétérogènes, interdépendantes et liées. Nous avons également mis en évidence que les sous traitants tunisiens en habillement développent leurs sources d'avantage concurrentiel par le recours à plusieurs ressources et compétences. C'est leur combinaison qui contribue à l'émergence d'une nouvelle source. Ce constat rejoint les travaux de Black et Boal (1994) qui mettent en exergue que la valeur d'une source dépend de la configuration et des relations entre cette source et les autres. Black et Boal (1994) expliquent ce phénomène par la métaphore d'une liste d'ingrédients pris individuellement ne suffit pas à faire un gâteau. Ainsi, nous pouvons conclure que dans une industrie, comme l'habillement, où la concurrence est rude et les barrières à l'entrée sont faibles, les sources systémiques sont la garantie d'un avantage concurrentiel soutenable.

Quatrièmement, en s'appuyant sur l'approche par les capacités dynamiques, nous pouvons conclure que les capacités dynamiques développées permettent d'obtenir un avantage concurrentiel durable, soit en créant une nouvelles source stratégique, soit en enrichissant une déjà existante.

Cinquièmement, selon l'approche basée sur les connaissances, identifier l'avantage compétitif est donc équivalent à identifier les processus de la gestion de la connaissance et de l'apprentissage à l'intérieur de la firme (Buisson, 2003). En étudiant l'origine des sources de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement, nous avons pu relever qu'ils ont recours surtout à l'apprentissage par la pratique (Nonaka & al, 2000) pour augmenter leur stock de ressources et de compétences. L'apprentissage par la pratique leur permet d'acquérir une expérience et d'améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire. Toutefois, ce savoir-faire restera en grande partie caché, y compris pour l'organisation elle-même et pour les dirigeants. Ce savoir est associé à un apprentissage implicite et se développe à travers des pratiques et des routines non planifiées. Ces connaissances sont principalement tacites. Elles sont hautement personnelles et difficiles à formaliser. A chaque fois que nous avons essayé d'aller plus loin et d'avoir plus de détail sur le processus de développement des

compétences, les réponses de nos interviewés tournent autour de «savoir faire», de l'«expérience» et de l'«expertise». Cette opacité dans les réponses nous a paru plus liée à l'incapacité de formaliser ces processus qu'à la rétention de l'information.

Finalement, bien que l'approche relationnelle ait soulignée l'existence d'un transfert des sources de l'avantage concurrentiel du donneur vers son sous traitant, dans le cas des sous traitants tunisiens en habillement, la culture nationale présente un frein à un tel transfert. Ainsi, la volonté de transférer par le donneur d'ordre ne suffit pas à elle seule, encore faut-il que l'entreprise preneuse d'ordres soit capable de profiter de ces transferts.

A la lumière de ces différentes propositions, cette thèse apporte plusieurs contributions, tant sur le plan théorique que sur le plan managérial.

## **2. Les contributions théoriques**

L'un des apports théoriques de ce travail de recherche est la construction d'une grille d'analyse de la compétitivité dans une perspective inter-organisationnelle à partir d'une revue de la littérature portant sur les approches basées sur les ressources. Cette grille d'analyse intègre les différentes approches basées sur les ressources : l'approche par les ressources («*Resource Based View*»), l'approche par les compétences («*Competence Based View*»), l'approche par les capacités dynamiques («*Dynamic Capabilities*»), l'approche par les connaissances («*Knowledge-Based View*») et l'approche relationnelle.

Le fait d'investir le cas des sous traitants tunisiens en habillement, comme terrain de recherche, a permis d'enrichir la littérature en gestion sur les relations inter-organisationnelles. En effet, si le thème de la sous-traitance est abordé par différents courants théoriques, la perspective est davantage construite du point de vue du donneur d'ordres (Nogatchewsky, 2004). Or, à partir du moment où le sous traitant retrouve une certaine autonomie décisionnelle grâce à une plus grande implication en amont du processus de production, il devient légitime d'analyser la relation de sous-traitance selon la perspective des sous traitants. Ainsi, on sait relativement peu de choses sur l'organisation des entreprises exécutantes face à ses donneurs d'ordres et sur leurs organisations internes.

Le thème du transfert inter-organisationnel des ressources et des compétences, en particulier, a été largement abordé. Toutefois, la perspective est principalement construite du point de vue de l'entreprise qui transfère. La littérature a étudié les intérêts stratégiques du transfert des actifs stratégiques tels qu'ils sont perçus par les entreprises donneuses d'ordres. La stratégie de ces dernières consiste à obtenir des ressources et compétences inexistantes à l'intérieur de l'entreprise et à moindres coûts (Donada & Dostaler, 2005). En sus, les perspectives basées sur les ressources ont analysé les modes et les outils du transfert inter-organisationnel des actifs stratégiques du donneur d'ordre vers ses sous traitants. Or, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, dans le cas d'une relation de sous traitance, il ne suffit pas qu'il existe une volonté de transférer par le donneur d'ordre, encore faut-il que l'entreprise preneuse d'ordres soit capable de profiter de ces transferts.

En outre, cette recherche analyse l'origine de l'avantage concurrentiel des entreprises dans le contexte particulier d'un pays en développement et dans une industrie réputée par la faiblesse de sa valeur ajoutée et des barrières à l'entrée. L'analyse de l'avantage concurrentiel dans des environnements faiblement compétitifs, qui caractérisent les pays en développement, n'a pas été suffisamment traitée par la littérature en management stratégique en général, et les perspectives basées sur les ressources en particulier (Hoskisson & al., 2000 ; Wright et al., 2005 ; Benamar, 2010).

### **3. Les contributions managériales**

D'un point de vue managérial, les recherches conduites dans le cadre de cette thèse peuvent aboutir à plusieurs enseignements aussi bien pour les sous traitants que les donneurs d'ordres.

#### **3.1. Contributions pour les sous traitants**

Notre travail fournit aux dirigeants des entreprises sous traitantes en habillement un cadre pratique, leur permettant d'analyser leurs ressources et leurs compétences et d'évaluer leur compétitivité. Ainsi, il leur permet d'identifier leurs principales sources d'avantage concurrentiel et leurs lacunes. Ils peuvent sélectionner parmi ces dernières les sources potentielles d'avantage concurrentiel et de fixer en conséquence des priorités stratégiques susceptibles d'avoir un impact positif sur leur compétitivité.



Par ailleurs, en montrant que les spécificités socioculturelles présentent un frein au transfert inter-organisationnel des ressources et des compétences, nous attirons l'attention des sous-traitants à l'importance de surmonter ce frein. Le développement d'une stratégie d'apprentissage inter-organisationnel leur permet de développer et d'acquérir des nouveaux savoirs et savoirs-faire. Ces derniers permettent d'accroître leurs stocks de ressources et de compétences et de garantir ainsi un avantage concurrentiel durable. Nous encourageons ainsi, les sous-traitants à multiplier leurs efforts pour être de plus en plus à l'écoute de leurs clients.

### **3.2. Contributions pour les donneurs d'ordres**

Ce travail attire l'attention des donneurs d'ordres sur l'importance de posséder des compétences interculturelles pour pouvoir gérer efficacement des affaires à l'étranger. Les compétences interculturelles sont la capacité de comprendre des situations interculturelles et de s'y adapter. Connaître les cultures de ses principaux partenaires et clients, afin de pouvoir s'y adapter en partie, peut être une compétence fondamentale pour une entreprise internationale. Elle permet de mieux gérer le transfert des ressources et des compétences. Selon l'approche relationnelle, le transfert de certaines compétences aux partenaires peut se révéler un élément essentiel de maximisation de la performance de l'entreprise donneuse d'ordres.

## **4. Les limites et voies futures de la recherche**

Bien que cette thèse reflète l'aboutissement de plusieurs années de travail, nous concédons que notre recherche souffre de certaines limites, notamment concernant la méthodologie adoptée.

#### **4.1. Limites méthodologiques**

Tout d'abord, le caractère systémique et essentiellement tacite des sources stratégiques rend difficile leur identification et évaluation. En sus, la méthodologie qualitative implique, compte tenu de biais cognitifs et sociocognitifs, certaines précautions. Non seulement les représentations des acteurs peuvent être biaisées (rationalité limitée, rationalisation a posteriori...), mais ces derniers auront tendance à survaloriser des compétences créées si elles représentent une source de pouvoir ou un fort investissement personnel. En effet, les données recueillies dans notre recherche sont basées principalement sur la perception et le déclaratif des dirigeants pour estimer les points forts de leur firme. Cependant, pour améliorer la validité de nos résultats, nous avons opéré une triangulation à plusieurs niveaux. Une triangulation des données (Yin, 1994) est nécessaire pour fiabiliser le processus d'identification des ressources et des compétences. Premièrement, plusieurs entretiens informels ont parfois été menés avec les mêmes acteurs à plusieurs reprises. Deuxièmement, les entretiens avec des acteurs différents au sein d'une firme et l'observation non participante ont permis de valider les actifs stratégiques réellement existants et leurs enjeux. Troisièmement, une validation externe par le biais d'informations secondaires a été aussi menée (Lamarque, 2001). Toutefois, une autre piste d'amélioration peut être envisagée. Il serait intéressant de demander aux concurrents ou aux donneurs d'ordres de citer les actifs stratégiques des sous traitants tunisiens en habillement. La confrontation entre ceux cités par les entreprises elles-mêmes et celles identifiées par les concurrents et les donneurs d'ordres permet d'identifier de manière plus rigoureuse les actifs stratégiques et d'examiner les écarts de perception entre ces trois parties.

Ensuite, nous avons proposé une cartographie des sources de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement à partir de neuf études de cas. Il nous paraît souhaitable de tester la validité de nos résultats d'une manière statistique. La généralisation des résultats semble être une étape nécessaire pour toute démarche scientifique. Ce genre de projet de recherche pourrait se faire à l'aide de méthodologies quantitatives plus classiques et plus conventionnelles mettant l'accent sur le test et la validation des hypothèses.

Finalement, la capacité dynamique de la firme à développer et à modifier ses sources d'avantage concurrentiel est une source de maintien de l'avantage concurrentiel à long terme, dans un environnement en rapide évolution. Afin d'approfondir l'étude de la durabilité de l'avantage concurrentiel, il serait judicieux d'avoir recours à des méthodes d'étude longitudinales.

#### 4.2. La révolution de jasmin et après ?

Dans ce travail de recherche nous avons identifié et évalué les sources de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement. Il s'agit d'une photographie prise de décembre 2007 à décembre 2010. Elle est bien évidemment susceptible d'évoluer, de nouvelles ressources et compétences pouvant en effet voir le jour.

D'ores et déjà, la révolution de jasmin, de décembre 2010 à février 2011, a bouleversé le paysage politique et économique de la Tunisie. D'après l'analyse des atouts de la Tunisie comme site de délocalisation de la production, la Tunisie associe aux faibles coûts de la main d'œuvre un climat économique et social stable. Toutefois, jusqu'au l'achèvement de ce travail, cette révolution n'a pas eu d'impact négatif sur le secteur de l'habillement tunisien.

*« L'activité du secteur du textile-habillement tunisien ne s'est pas négativement ressentie de la révolution du Jasmin. Ses exportations ont augmenté de 5% en 2011 par rapport à 2010. »<sup>76</sup>*

Comme nous l'avons déjà montré, les conditions de travail dans les entreprises sous traitantes en habillement tunisien sont difficiles et précaires. Ainsi, elles ne peuvent en aucun cas échapper aux revendications sociales. Elles sont très sensibles, et sont incapables de s'accommoder de grèves et d'arrêts de travail. Une grève d'une semaine ou 10 jours dans une entreprise signifie que des commandes vont être livrées en retard, avec parfois pour conséquence leur annulation et la rupture de la relation.

Les événements qui ont suivi la révolution influenceront probablement certaines sources et compétences (ressources humaines, ressources réglementaires, réputation, réactivité, ...). Il serait alors intéressant de poursuivre la recherche et d'étudier la durabilité de l'avantage concurrentiel des sous traitants tunisiens en habillement à l'issue de ces événements.

---

<sup>76</sup> <http://www.maghrebemergent.info> (19/01/2012)

# **BIBLIOGRAPHIE**

## A

- Acedo, F. J., Barroso, C., Galan, J. L. (2006). The resource based theory: dissemination and main train. *Strategic Management Journal* 27 (7): 621-636.
- Adner, R., Helfat, C.E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal* 24: 1011-1025.
- Alami, S., Desjeux, D., Garabuau-Moussaoui, I. (2009). Les méthodes qualitatives. Paris : PUF, coll. « Que sais-je ? ».
- Allard-Poesi, f., Maréchal, C.G. (2003). Construction de l'objet de la recherche. In *Méthodes de recherche en management*. (Eds Thiétart, R. A.). Paris: Dunod : 34-56.
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. (2003). Analyses de représentations et de discours. In *Méthodes de recherche en management*. (Eds Thiétart, R.A.). Paris: Dunod:447-475.
- Altersohn, C. (1992). *De la sous-traitance au partenariat industriel*. L'Harmattan
- Amblard, H., al. (1996). Les nouvelles approches sociologiques des organisations. Paris : Seuil.
- Ambrosini, V., Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews* 11(1): 29-49.
- Amit, R., Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14: 33-46.
- Ansoff, I. (1968). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris : Editions Hommes & Techniques.
- Anzieu, D., Martin, J.Y. (1997). *La dynamique des groupes restreints*. Paris : Presse Universitaire de France.
- API (2010). *Les industries du textile et de l'habillement en Tunisie*. Monographie de l'Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation. Ministère de l'Industrie et de la Technologie Tunisie.
- Arrègle, J. L., Durand, R., Very, P. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. *M@n@gement* 7(1): 13-36.
- Arrègle, J. L. (2000). L'approche fondée sur les ressources. In *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*. (Eds Arrègle, J.L. & al.). Paris : Economica, 193-238.
- Arrègle, J.L. & al. (2000). *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*. Paris : Economica.
- Arrègle, J.-L. (1996 et 2006). Analyse « Resource Based » et identification des actifs stratégiques, *Revue Française de Gestion*, (n° 108 en 1996) 32 :160 : 241-259.

- Arrègle, J.L (1995). Le savoir et l'Approche Resource-Based : une ressource et une compétence. *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre : 84-94.
- Augier, M., Teece, D.J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science* 20 (2):410-421.
- Augier, M., Teece, D.J. (2008). Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization Studies* 29 (8&9): 1187-1208.
- Ayerbe, C., Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas: Principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie* 10(2): 37-62.
- Ayerbe, C., Missonier, A. (2006). Validité externe et validité interne de l'étude de cas : Une opposition à dépasser ? Atelier « Méthodologie » de l'AIMS et journée « étude de cas ». IAE de Lille.

## **B**

- Balakrishnan, S., Wernerfelt, B. (1986). Technical change, competition and vertical integration. *Strategic Management Journal*, 7: 347-359.
- Bardin, L. (2003). L'analyse de contenu. Paris: Presses Universitaires de France.
- Barnard, C. (1938). The functions of the executive. Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, J. B. (2002). Gaining and sustaining competitive advantage. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barney, J. B. (1997). Gaining and sustaining competitive advantage. Addison-Wesley Publishing Company: Reading, MA.
- Barney, J.B., Hansen, M.H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15:175-190.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99-120.
- Barney, J.B., Tyler. B. (1990). The attributes of top management teams and sustained competitive advantage. In *Managing the High Technology Firm*. (Eds Lawless, M., Gomez-Mejia, L.): JAI Press.
- Barney, J.B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management science* 42: 1231-1241.

- Barthel, P. (2005). L'éthique portée par le courant du développement durable : une compétence clef au service du client-citoyen ?. Académie Internationale en Management Stratégique : Journée développement durable, Aix-en-Provence.
- Barthelemy, J., Donada, C. (2007). L'externalisation : un choix stratégique. *Revue française de gestion* 177 : 97-99.
- Baumard, P., Ibert, J. (2003). Quelles approches avec quelles données. In *Méthodes de recherche en management*. (Eds Thiétart, R. A.). 2ème édition. Paris: Dunod, 82-104.
- Baumard, P., Donada C., Ibert, J., Xuereb, J.-M. (2003). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In *Méthodes de recherche en management* (Eds Thiétart, R.A.). 2ème édition. Paris: Dunod, 224-256.
- Baumard, P. (1994). Organisations déconcertées: les transformations de la connaissance dans la gestion de situations ambiguës Thèse en sciences de gestion. Université Paris Dauphine.
- Beaud, S., Weber, F. (1998). Guide de l'enquête de terrain. Paris : La Découverte.
- Benamar, B. (2010). L'avantage concurrentiel dans un marché faiblement compétitif. *Revue française de gestion*, 206 : 15-29.
- Bensaghir Naciri, A. (2010). La contribution de la logistique à l'intégration des sous-traitants marocains du secteur textile-habillement à la logique des donneurs d'ordre étrangers. In *Repenser les économies africaines pour le développement*. (Eds Boungou Bazika, J. C., Bensaghir Naciri, A.). Dakar : Imprimerie Graphi plus : 121-140.
- Berthon, B. (2001). Le transfert intra-organisationnel de connaissance : survol de la littérature. Xème conférence de l'Académie Internationale en Management Stratégique (AIMS), Québec.
- Bettaïeb, H. (2005-2006). Les nouveaux défis du secteur textile en Tunisie. *L'Année du Maghreb* : 419-425.
- Bharadwaj, A.S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS Quarterly* 24(1): 169-196.
- Bille, J., Soparnot, R. (2006). La gestion de la relation client ou customer relationship management, une source d'innovation ? Le cas de la banque Société Générale. *Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion* 217 (1) : 101-110.
- Black, J. A., Boal K.B. (1994). Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* 15: 131-148.
- Borchani, S. (2005). Les indicateurs de l'existence de stratégies dans les entreprises tunisiennes : étude appliquée au secteur textile-habillement. *Revue internationale sur le travail et la société* 3(2) : 996-1027.

Brown, J.S., Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science* 2 (1): 40-57.

Buisson, M. L. (2003). Transfert des connaissances et performance organisationnelle : état des lieux et perspectives. Workpaper 667. Octobre. Université Aix-Marseille III.

Burger-Helmchen T., Frank, L. (2011). La création de rentes : une approche par les compétences et capacités dynamiques. *Innovations* 2 : 89-111.

## C

Cefaï, D. (2006). Une perspective pragmatiste sur l'enquête de terrain. In *La méthodologie qualitative. Postures de recherche et travail de terrain*. (Eds Pierre Paillé). Paris : Armand Colin: 33-62.

CEPII (2002). *Mondialisation et régionalisation : le cas des industries du textile et de l'habillement*. Document de travail n° 2002-08. Centre d'études prospectives et d'informations internationales.

Charreire, Petit S., Durieux, F. (2003). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (Eds Thiétart, R.A.). 2ème édition. Paris: Dunod, 58-78.

Chaouki, F., Yanat, Z. (2004). Contribution de la certification à l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines : cas du secteur agro-alimentaire. Actes de la 22<sup>ème</sup> Université d'été de l'Audit Social. Luxembourg.

Coff, R.W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power. *Organization Science* 10 (2): 119-133.

Cohen, W., Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35: 128-152.

Collis, D.J., Montgomery, C.A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review* 73(4): 118-128.

Collins, C.J., Clark, K.D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal* 46: 740-751.

Conner, K.R., Prahalad, C.K. (1996). A Resource Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism, *Organization Science* 7 : 477-501.

Corbett, C.J. (2005). The Financial impact of ISO 9000 Certification in the US: An Empirical Analysis. *Management Science* 51(7) : 1046-1059.



## **D**

- Dahan, N. (2002). La pertinence du concept de ressource dans l'étude des relations entre les entreprises et les pouvoirs publics ; XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Paris.
- Dameron Fonquernie, S. (2000). Génération de la coopération dans l'organisation. Le cas d'équipes projet. Doctorat en sciences de gestion. Université Paris Dauphine.
- Danneels E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal* 29: 519-543.
- Das, T.K., Teng, B.S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review* 23 (3): 491-512.
- David, A. (2005). Etude de cas et généralisation scientifique. *Sciences de Gestion* 39 :139-166.
- David, A. (2004). Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion; XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Le Havre.
- David, A. (2000). La recherche intervention, cadre général pour la recherche en science de gestion. In Les nouvelles fondations des sciences de gestion (Eds David, A., Hatchuel, A., Laufer, R.). Paris : Vuibert, collection FNGE, 193-211.
- Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, October: 37-52.
- Day, G.S., Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing* 52(2): 1-20.
- De Ville, P. H. (1994). La compétitivité: concepts, mesures enjeux. *Reflets perspectives de la vie économique*. N°5. Tome XXXIII.
- De Woot, Ph. (1988). Les Entreprises de haute technologie et l'Europe. Paris : Economica.
- Demsetz, H. (1989), *Efficiency, competition and Policy*, Oxford: Basil Blackwell.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act*. New York: McGraw-Hill.
- Desarbo, W.S. al. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal* 26: 47-74.
- Dierickx I., Cool K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science* 35(12): 1504-1551.

- Dlala, H. (2006). Démographie des entreprises dans l'industrie du textile et de l'habillement en Tunisie. *Revue géographique des pays méditerranéens* 106 : 125-133.
- Donada, C. (1997). Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat. *Revue Française de Gestion* 114 (juin-juillet-août) : 94-105.
- Donada, C., Dostaler, I. (2005). Fournisseur, soit flexible et tais toi! *Revue française de gestion*, 158 : 89-104.
- Donada, C., Garrette B. (1996). Quelles stratégies pour les fournisseurs partenaires? Vème Conférence internationale de management stratégique, Lille.
- Doz, Y.L. (1994). Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés. *Revue Française de Gestion* Janvier-Février : 92-105.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. Et Grenier, C. (2003). Validité et fiabilité de la recherche. In *Méthodes de recherche en management*. (Eds Thiétart, R. A.). Paris: Dunod, 257-287.
- Durand, R. (2000), Analyse par les ressources des entreprises Françaises. In *Le management stratégique des compétences* (Eds QUELIN, B. et ARREGLE, J. L.). Paris: Ellipses, 83-125.
- Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion* 160 : 262-292.
- Dwyer, F. R., al. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 51(2): 11-27.
- Dyer, J.H., Nobeoka K. (2000). A creating and managing a high performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota case. *Strategic Management Journal* 21(3): 345-367.
- Dyer, J. H., Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review* 23 (4): 660-679.

## **E**

- Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Ellis, P. D. (2006). Market orientation and performance: a meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43 (5): 1089-1107.
- Eriksen, B., Mikkelsen, J. (1996). Competitive advantage and the concept of core competence. In *Towards a Competence Theory of the Firm* (Eds Foss, N.J., Knudsen, C.). London: Routledge, 54-73.
- Ernez, M. (2011). Rôle de la dynamique de l'innovation dans l'optimisation de la relation de sous-traitance: cas de l'industrie textile-habillement tunisienne. Thèse de doctorat. Université Paris-Est Marne la Vallée.

Essid, M. (2009). Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE. Doctorat en sciences de gestion. Université Paris Sud.

## **F**

Flanagan, D.J., O'Shaughnessy, K.C. (2003). Core related M&As, competing bidders and tender offer premiums. *Journal of Business Research* 56: 573-585.

Fombrun, C.J., Shanley, M. (1990) .What in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal* 33: 233-258.

Forgues, B. (2003). La rédaction du travail de recherche. In *Méthodes de recherche en management* (Eds Thiétart, R.A.). 2ème édition. Paris: Dunod, 479-495.

Foss, N. J., Ishikawa, I. (2007). Towards a dynamic Resource-based View: insights from 23 Austrian capital and entrepreneurship theory. *Organization Studies* 28(5): 749-772.

Foss, N. J, Knudsen, C. (1996). *Towards a Competence Theory of the Firm*. London, New York: Routledge.

Foudriat, M. (2005). Sociologie des organisations, Paris: Pearson Éducation France.

Freiling, J., Gersh, M., Goeke, C. (2008). On the path towards a competence-based theory of the firm. *Organization Studies* 29 (8-9): 1143-1164.

## **G**

Ghiglione, R., Matalon, B. (1978). Les enquêtes sociologique : théorie et pratique. Paris : A. Collins.

Girod-Séville, M., Perret V. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (Eds Thiétart, R.A.). 2ème édition. Paris: Dunod: 13-33.

Godet, M. (1991). Les dangers de la (seule) réactivité. *Revue Française de Gestion* 86 : 91-92.

Godfrey, P. C., Hill. C. W. (1995). The problem of unobservables in strategic management. *Strategic Management Journal* 16 (7): 519-533.

Grant, R.M. (2002). Contemporary Strategy Analysis. 4th edition. Oxford: Blackwell Publishers Inc.

Grant, R.M. (1996). Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science* 7 (4): 375-387.

Grant, R.M. (1996). Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special Issue): 109-122.

Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review* 33 (spring): 114-135.

Grau, F.M. (1996) *Les Industries de l'Habillement*. Paris : PUF.

Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*. 11<sup>ème</sup> édition. Paris : Dalloz.

Grisé, J, al. (1997). Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable. Document de travail 1997-013. Université Laval. Québec.

Gueguen, G. (1997). Face aux turbulences, l'entreprise doit-elle être réactive? VI<sup>ème</sup> Conférence de l'Association International de Management Stratégique. Montréal.

Gupta, N., Jenkins D., Currington, W. (1986). Paying for Knowledge, Myths and Realities. *National Productivity Review* 5: 107–123

## H

Hadida, A. (2003). Actifs stratégiques, facteurs institutionnels et performance : une application de la perspective de la ressource et de la nouvelle économie institutionnelle aux projets cinématographiques en France et aux Etats-Unis (1988-1997). Doctorat en science de gestion. Jouy-en-Josas: HEC.

Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* 14 (8): 607-618.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal* 13 (2): 135-144.

Hamel, G. (1994). The concept of core competence, In *Competence-based Competition* (Eds Hamel, G., and Heene, A.). Wiley, 11-33.

Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12: 83-103.

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review* 71(2): 75-84.

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1991). Corporate Imagination and Expeditionary Marketing. *Harvard Business Review* 69 (4): 81-92.

Harrison, A., and al. (2004). Business international et mondialisation, vers une nouvelle Europe. Bruxelles : Edition de Boeck.

Helfat, C., and al. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Malden: Blackwell Publishing.

- Hedlund, G. and Nonaka, I. (1993), Models of knowledge management in the west and Japan. In *Implementing strategic processes: change, learning and co-operation* (Eds Lorange, P., and al.). Oxford: Blackwell, 117-44.
- Hitt, M. A., Boyd, B., Li, D. (2004). The state of strategic management research and vision of the future. In *Research methodology in strategy and management* (Eds Ketchen, D. J., Bergh, D. D.) Greenwich, CT: JAI Press.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck.
- Hlady Rispal, M. (2000). Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas. *Revue Française de Gestion* 127 : 61-70
- Hofer, C. W., Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytic concepts*. St Paul MN: West.
- Hoskisson, R.E., al. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal* 43: 249-67.
- Hoopes, D., Madsen, T., Walker, G. (2003). Why is there a Resource-Based View? Towards a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal* 24(10): 889-902.
- Hoskisson, R.E., al. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal* 43 (3): 249–267.

## I

- Isckia, T. (2008) De la "Resource-Based View" à la "Knowledge-Based View": quelle vision de l'entreprise pour le Knowledge Management ?. Document de travail, Telecom management Paris Sud.

## J

- James W. (1950). *The principles of psychology*. Vols. I & II. New York: Dover Publications.
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57: 52-70.
- Jenkins, G.D., al. (1992). *Skill-Based Pay : Practices, Payoffs, Pitfalls and Prescriptions*. Scottsdale, Arizona : American Compensation Association.
- Jenkins, G.D., Gupta, N. (1985). The Payoffs of Paying for Knowledge. *National Productivity Review*. Printemps: 121–130.

Johnson, al. (2008). *Stratégiques : Exploring Corporate Strategy*. 8ème édition. Paris: Pearson Education.

Johnson, B.A., RAY, H.H. (1993) Employee Developed Pay Systems Increases Productivity. *Personnel Journal* 72:112–118.

Jorgensen, D. L. (1989). *Participant observation: Methodology for human studies*. Newbury, CA: Sage.

## **K**

Kenneth W., al. (2008). Just-in-time selling construct: Definition and measurement. *Industrial Marketing Management* 37:131-142.

Kirca, A.H., al. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing* 69 (2): 24-41.

Koenig, G. (2005). Études de cas et évaluation de programmes: une perspective campbellienne, XIVème Conférence de l'Association International de Management Stratégique. Angers.

Koenig, G. (1999). Les Ressources au Principe de la Stratégie. In *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du xxième siècle*. (Eds Koenig, G.) Paris: Economica, 199-239.

Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 9 : 4 – 17.

Kogut, B., Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3 (3):383-396.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54:1-18.

## **L**

Lado, A.A., Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review* 19(4): 699-727.

Lado, A.A., Boyd, N.G., Wright, P. (1992). A Competency-Based Model of sustainable Competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management* 18 (1): 77–91.

Lamarque, E., (2001). Avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d'une recherche sur le secteur bancaire. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(1): 63-88.

Lawler, E.E. (1990). *Strategic Pay*. San Francisco, Calif.: Jossey Bass.

Lawler, E.E. (1981). *Pay and Organizational Development*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.

- Lawrence, P-R., Lorsch, J-W. (1967). *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- Le Moigne, J.L. (1990). Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. In *Épistémologies et sciences de gestion*. (Eds Martinet, A.C.). Paris: Economica, 81-141.
- Le Moigne, J.L. (1989). Quelle épistémologie pour une science des systèmes naturels "qui sont avec cela artificiels" ? *Revue Internationale de Systémique* 3(3): 251-272.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities. *Strategic Management Journal*, Summer special issue: 111-126.
- Levitas, E., Chi T. (2002). Rethinking Rouse and Dallenbach's rethinking: Isolating vs. Testing for sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* 23: 957-962
- Lyles, M.A., Schwenk, C.R. (1992). Top management, strategy and organizational knowledge structures. *Journal of Management Studies*, 29: 155-174.
- Lyles, M. (1988). Learning Among Joint Venture Sophisticated. In *Cooperative strategies in international business*. (Eds Contractor, F., J., Lorange, P.). Lexington Books, Lexington Mass, 301-316.

## M

- MacDuffie, J. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review* 48:197-221.
- Mahoney, J.T., Pandian, J. R. (1992). The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal* 13: 363-380.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal* 22 (5): 387-401.
- Maltese, L. (2004). Approche Par les Ressources d'un événement sportif : Application aux cas des tournois de tennis internationaux français. Doctorat en Sciences de Gestion. Aix-en-Provence : IAE Aix-en-Provence.
- Matmati, M. (2005). La gestion des ressources humaines au Maghreb. In *Perspectives sur la GRH au Maghreb (Algérie – Maroc – Tunisie)*. (Eds Yanat, Z., Scouarnec, A.). Vuibert : 243-262.
- Métais, E. (2004). *Stratégie et ressources de l'entreprise : théorie et pratique*. Paris : Economica.
- Métais, E. (1997). Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel. Doctorat en Sciences de Gestion. Aix-en-Provence: IAE Aix-en-Provence.

- Miles, M.B., Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2ème Edition. Bruxelles : De Boeck.
- Miles, R. E., Snow, C. C. (2003). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D., Shamsie, J. (1996). The Resource-Based View of the firm in two environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal* (3): 519-543.
- Mintzberg, H. (1995). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Edition d'organisation.
- Mintzberg, H. (1990). *Management. Voyage au centre des organisations*. Paris : Editions d'organisation.
- Morgan, R. M., Hunt, S.D. (1994).The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3): 20-38.
- Moriceau, J.L. (2003). La répétition du singulier : pour une reprise du débat sur la généralisation à partir d'études de cas. *Revue Sciences de Gestion* 36: 113-140.

## N

- Naciri Bensaghir, A. (2010). La contribution de la logistique à l'intégration des sous-traitants marocains du secteur textile-habillement à la logique des donneurs d'ordre étrangers, In *Repenser les économies africaines pour le développement*. (Eds Bazika, J. C., Naciri Bensaghir, A.). Dakar : CODESRIA : 121-140.
- Nanda, A. (1993). Resources, capabilities and competencies. Working Paper, Harvard Business School
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23: 242–266.
- Nelson, R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter ?. *Strategic Management Journal* 12 (special issue):61-74.
- Nelson, R.R., Winter S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Newbert, S.L. (2007). Empirical research on the resource based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal* 28 (2): 121–146.
- Nogatchewsky, G. (2004). Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur, Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université Paris Dauphine.



- Nonaka, I. Toyama, R., Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation, *Long Range Planning*. 33(1):5-34.
- Nonaka, I., Kono, N. (1998). The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review* 40 (3): 1-15.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. NY: Oxford University Press.
- Nordas, H. K. (2004). *The global textile and clothing industry post the agreement on textiles and clothing*. Discussion Paper No. 5. Geneva: WTO Publications.

## **P**

- Palmatier, R.W., al., (2007). Use of relationship marketing programs in building customer-salesperson and customer-firm relationships: Differential influences on financial outcomes. *International Journal of Research in Marketing* 24: 210-223.
- Parat, E. (1998). La filière textile habillement distribution. Dossier de recherche n° 15. Centre d'études de l'emploi.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Perret, V., Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherché. en management*. (Eds Thiétart, R. A.). 2ème édition. Paris: Dunod, 13-33.
- Persais, E. (2001). Le caractère stratégique des compétences relationnelles. Xème Conférence Internationale de Management Stratégique, Québec.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a Resource- Based View. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Pfeffer, J. (1995). Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People. *Academy of Management Executive* 9: 55-72.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Pluchart, J. J. (2009). Management stratégique et gouvernance d'entreprise.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Garden City, New York, Doubleday.
- Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge: towards a post-critical Philosophy*. New York: Harper Torchbooks.

- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, Novembre - Décembre: 77-90.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal* 15: 5-16.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68 (3): 79-91.
- Preston, L. E., Donaldson, T. (1999). Stakeholder management and organizational wealth. *Academy of Management Review* 24(4): 619–620.
- Prévot, F., & al. (2010). Perspectives fondées sur les ressources : Proposition de synthèse. *Revue Française de Gestion*. N°204 : 87-103.
- Priem, R., Butler, J.E. (2001). Is the Resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review* 26 (1) : 22-40.

## Q

- Quélin B., Arrègle JL. (2000). Chapitre introductif. In *Le Management Stratégique des Compétences* (Eds Quélin B., Arrègle JL.). Paris : Ellipses, 7-17.
- Quélin, B. (1997). Appropriability and creation of new capabilities through strategic alliances. In *Strategic Learning and Knowledge Management*. (Eds. Sanchez, R., Heene, H.). London: John Wiley and Sons Ltd.
- Quélin, B. (1995). Competence of the firm and strategic alliances: Creation of new capabilities and appropriability, Working Paper. Paris: HEC.

## R

- Reed, R., DeFilippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of management review* 15 (1): 89-102.
- Reix, R. (1979). *La flexibilité de l'entreprise*. Paris : Editions Cujas.
- Rejeb, N. (2004). L'impact de la nouvelle relation de sous-traitance sur la performance des sous-traitants : application au cas des Industries Mécaniques et Electriques en Tunisie. 13e conférence de l'AIMS. Vallée de Seine.
- Reynaud, E. (2001). Compétences centrales: premiers pas vers une définition opérationnelle. Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Québec.

- Roberts, P. W., Dowling, G. R. (2002). Corporate Reputation And Sustained Superior Financial Performance. *Strategic Management Journal* 23: 107-1093.
- Rouby, E., Thomas, C. (2004). La codification des compétences organisationnelles : l'épreuve des faits. *Revue française de Gestion* 149 : 51-68.
- Rouse, M. J., Dallenbach U.S. (1999). Rethinking research methods for the Resource Based Perspective. *Strategic Management Journal* 20 (5):487-494.
- Roy, D. (2006). Un sociologue à l'usine. Paris : La Découverte, Grands repères classiques.
- Royer, I., Zarlowski, P. (2003). Le design de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (Eds Thiétart, R.A.). 2ème édition. Paris: Dunod, 139-168.
- Rugman, A.M., Verebeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the Resource Based View of strategic management. *Strategic Management Journal* 23 (8) : 769-780.
- Rumelt, R. (1994). Foreword. In *Competence-Based Competition*. (Eds Hamel, G., Heene, A.). New York: John Wiley.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal* 12(3): 167-185.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In *Competitive strategic management* (Eds Lamb, R.). NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 556-570.

## **S**

- Saives, A. L. (2002). *Territoire et compétitivité de l'entreprise: territorialisation des entreprises industrielles agroalimentaires des pays de la Loire*. Paris : L'Harmattan.
- Sanchez, R. (2000). Une comparaison des approches de la ressource, des capacités dynamiques, et de la compétence : une contribution à la théorie du management stratégique. In *Le Management Stratégique des Compétences* (Eds Quélin, B., Arrègle, J.L.). Paris : Ellipses, 55-81.
- Sanchez, R., Heene, A. (2004). *The new strategic management: organization, competition and competence*. New York: Johan Wiley & Sons.
- Sanchez, R., Heene, A. (1997). Reinventing strategic management: new theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal* 15 (3): 303-317.
- Sanchez, R., Heene, A. (1997). Competence-based strategic management: concepts and issues for theory, research and practice. In *Competence-based Strategic management* (Eds Heene, A., Sanchez, R.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 4-42

- Savall H., Zardet V. (2004). Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique. Observer l'objet complexe. Paris: Economica.
- Schuler, R.S., Macmillan I S. (1984). Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices. *Human Resource Management* 23: 241-255
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.
- Shamsie, J. (2003). The context of dominance: An industry-driven framework for exploiting reputation. *Strategic Management Journal* 24 (3): 199 – 215.
- Schnapper, D. (1999). *La compréhension sociologique, démarche de l'analyse typologique*. Paris: PUF.
- Snell S., Youndt, M., Wright, P. (1996) Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management : Merging Resource Theory and Organizational Learning. *Research in Personnel and Human Resources Management* 14: 61-90.
- Snell, S.A., Dean, J.W. (1994). Strategic Compensation for Integrated Manufacturing: The Moderating Effects of Jobs and Organizational Inertia. *Academy of Management Journal* 37 (5): 1109–1140.
- Spender, J. C., Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal* 17: 5–9.
- Spender, J. C. (1992). Limits to learning from the west: How Western management advice may prove limited in Eastern Europe. *International Executive* 34: 389-413.
- Srivastava, S. (2005). Managing Core Competence of the Organization. *Vikalpa* 30 (4): 49-68.
- St-Amant, G., Renard, L. (2004). Premier référentiel de connaissances associées aux capacités organisationnelles de l'administration électronique. *Management International* 9(1) : 49-69.
- Stake, R.E. (1998). Case Studies. In *Strategies of qualitative enquiry* . (Eds Denzin, N.K., Lincoln, Y.S.). USA: Sage publications, 86-109.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case research*. CA: Sage Publications.
- Stalk, G., Evans, P., Shulman, L.E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*. March-April: 57-69
- Starbuck, W. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies* 29:713-740

## T

- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28: 1319-1350.

- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18 (7): 509-533.
- Timsit, J. P. (2009). Les éléphants ne savent pas sauter ! Une proposition de dépassement des effets de seuil par la coopération technologique. XVIIIème Conférence de l'AIMS, Grenoble.
- Tournois, L. (2002). La réputation de l'entreprise: gestion d'une ressource intangible source de la performance des entreprises. 2ème Congrès sur les Tendances du Marketing en Europe, Paris.
- Tarondeau, J.C (1999). Approches et formes de la flexibilité. *Revue Française de Gestion* 123: 66-71.
- Trégan, J. (2004). Facteurs déterminants des modes de relations entre donneur d'ordres et sous-traitant dans l'habillement marseillais. Doctorat en sciences de gestion. Université de la Méditerranée.
- Trompenaars, F. (1994). *L'entreprise multiculturelle*. Paris : Maxima, Laurent du Mesnil.
- Tywoniak, S.A. (1998) Le modèle des ressources et compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique? In *Repenser la stratégie fondements et perspectives*. (Eds Laroche, H., Nioche, J-P). Paris: Vuibert, 166-204

## U

- Ulrich, D. (1991) Using Human Resources for Competitive Advantage. In *Making Organizations Competitive*. (Ed. R. Kilmann, al.). San Francisco. JosseyBass: 129-155.
- Usunier, J.C, Easterby-Smith, M., Thorpe, R. (1993). *Introduction à la recherche en gestion*. Paris : Economica.

## V

- Verdin, P.J., Williamson, P.J. (1992). Core Competencies, Competitive Advantage and Industry Structure. Working Paper INSEAD.

## W

- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Economica.
- Wang, C.L., Ahmed, P.K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Review* 9(1): 31-51.
- Warnier, V. (2008). Construire les compétences stratégiques : Le cas de la dentelle haut de gamme. Paris: Editions Vuibert-FNEGE.
- Warnier, V. (2002). Constitution et trajectoire des compétences stratégiques dans un secteur : le cas de l'industrie de la dentelle. XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Paris.

- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal* 16 (3): 171-174.
- Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management* 14 (Spring): 4-12.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5: 171-180.
- Westley, F., Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal* 10: 17-32.
- Wheeler, B. C. (2002). NEBIC: A dynamic capabilities theory for assessing Net-enablement. *Information Systems Research* 13 (2): 125-148.
- Wilcox, K. A., Zeithaml, C. P. (2003). Measuring organizational knowledge: a conceptual and methodological framework. *Strategic Management Journal* 24 (8): 763-772.
- Williamson, O. (1999). Strategy Research: Governance and Competence Perspectives. *Strategic Management Journal* 20(12):1087-1110.
- Winter, S.G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal* 24: 991-995.
- Winter, S.G. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. In *The competitive challenge* (Eds Teece, D.J.). Cambridge: Ballinger Mass: 159-84.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., Snell, S. A (2001) Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management* 27: 701-721.
- Wright, P., McMahan, G., and McWilliams, A., (1994). Human resources as a source of sustained competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management* 5: 299–324.
- Wright, M., al. (2005). Guest editor's introduction: Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies* 42(1): 1-33.

## **Y**

- Yin, R.K. (2003a). *Applications of case study research*. Applied Social Research Methods Series. Second Edition. Vol.34. Sage Publications.
- Yin, R.K. (2003b). *Case study research. Design and methods*. Applied Social Research Methods Series. Third Edition. Vol. 5. Sage Publications.
- Yin, R.K. (1990). *Case study research – design and methods*. Newbury Park Ca :Sage Publications.

## **Z**

- Zahra, S.A., George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review* 27(2): 185-203.
- Zander, U., Kogut B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer of organizational capabilities: an empirical test. *Organization Science* 6(1):76-92.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétences*. Paris : Éditions Liaisons.
- Zarifian, P. (1988). L'émergence du modèle de la compétence. In *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*. (Ed. Stankiewicz, F.). Paris: Économica: 77-82.
- Zollo, M., Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science* 13 (3): pages.
- Zollo, M., Winter, S.G. (1999). From organizational routines to dynamic capabilities. INSEAD, Working Paper. Fontainebleau.

# **ANNEXES**



## Annexe 1: La position géographique de la Tunisie



## Annexe 2 : Les principales marques fabriquées en Tunisie

**Absorba / Adidas / Arena / Armand Thierry / Balmain / Baleno / Barbara / Benetton / Cacharel / Catimini / Berger / Big Star / Bouche à Oreille / Buffalo / Complices / D.line / Baby Club / Décamps / Diesel / DMC / Dodge / For You / F.Olivier / Casagrande / Gossard / G.Laroche / Hawai / Huit / Hugo Boss / Kiabi / Camaieu / Kikers / Kikoday / Kimade / Kookai / La Calèche / La Redoute / Celio / La Roue de Style / Lacoste / Le Jaby / Lee / Lee Cooper / Levi's / Chipie / Liberto / Lise Charmel / Manoukian / Mark & Spencer / Mot de passe / Naf Naf / Coats / Sartel / Next / Nike / Ober / Old River / Original / Palomino / Chevignon / Paraph / Passionatta / Pastunette / Petit Bateau / Petit Boy / Phildar / Chantelle / Pierre Cardin / Pierre Jourdan / Playtex / Point chaud / Promod / P'tit Chou / Creeks / Quelle / René Lézard / Rétorique / Rifle / Rocky / Rodier / Daniel Hechter / Scaeffler / Sergi Tacchini / Serge Nancel / Simone Pérèle / Ted Lapidus / Tendre Passion / Darsel / Un amour d'absorba / Valentino / Van Lack / Veste Bene Vestra / Vialli / DDP / Weil / Wrangler / Young / Yves Saint Laurent / Dockers El Corte / Ingles / ETAM / Façonnable / Fila / GAP / GARDEUR / G-STAR / H&M / Hanas / HOM / Klopman / Lee / Lovable / Lucchini / Moden / Morgan / Mustang / Newman / Morzotto / O'neil / Oxbrow / Paul & Shark / Quick Silver / Ralph Lauren / Reebok / Triumph / Zannier / Zara / 3 pommes / 3Suisse / Petit Bateau / Russel / Timberland / Principales / Decathlon**

Source : Cettex

## **Annexe 3 : Guide d'entretien avec les chefs d'entreprises**

### **1. Présentation générale de l'entreprise**

Année de création

Capital

Chiffre d'affaire

Nombre de salariés (Distinction entre salariés permanents et salariés temporaires)

Activité

Organisation du travail et processus de production

### **2. Clients**

Combien de clients avez-vous ?

Est-ce que ce sont des clients réguliers ?

Est-ce que vous êtes l'unique fournisseur pour vos clients ?

Est-ce qu'il s'agit d'un partenariat ou d'une simple relation commerciale ?

### **3. Relations avec les clients**

Comment remportez-vous les contrats avec vos clients ?

Les visites (de vos clients chez vous et vice versa) sont elles fréquentes ? A quel stade (pré-contrat, encours, ...)?

Quelle est la nature des contacts avec vos clients ? (i.e. : rédaction du contrat ou la confiance)

Quelle est la nature actuelle de la relation avec vos clients ? (i.e. : rapport de force en faveur du donneur d'ordre européen/ négociation équilibrée entre votre entreprise et le donneur d'ordre/ rapport de force en faveur de vous)

Comment a évolué le rapport de pouvoir entre vous et vos clients ? Si ce rapport a évolué dans un sens qui vous est défavorable, comment tentez-vous de rééquilibrer ce rapport ?

### **4. L'identification des ressources et compétences stratégiques de l'entreprise**

Quels sont selon vous les points les plus importants de la compétition dans l'industrie de l'habillement ?

Face à vos concurrents, quels sont vos points forts les plus importants ? Qu'est ce que vous faites mieux que vos concurrents ?

Quels sont vos points faibles ?

### **5. L'évolution de ces ressources et compétences**

Comment identifiez-vous les besoins et attentes de vos clients ?

Comment intégrer vous ces besoins dans votre organisation et dans vos activités pour faire évoluer vos points forts dans le sens des attentes de vos clients ?

Comment vous conduisez ces changements ?

### **6. Le transfert des ressources et des compétences entre le donneur d'ordres et son sous traitant**

D'où proviennent vos points forts ? (i.e. : vos clients participent-ils à leur mise en place ?)

*Relance : Obtenez-vous des aides financières de vos clients ? Participent-ils à la formation de votre personnel ? ...*

Annexe 4 : Tableau de bord - Rendement des ateliers

**Tableau de Bord - Rendement des ateliers -**

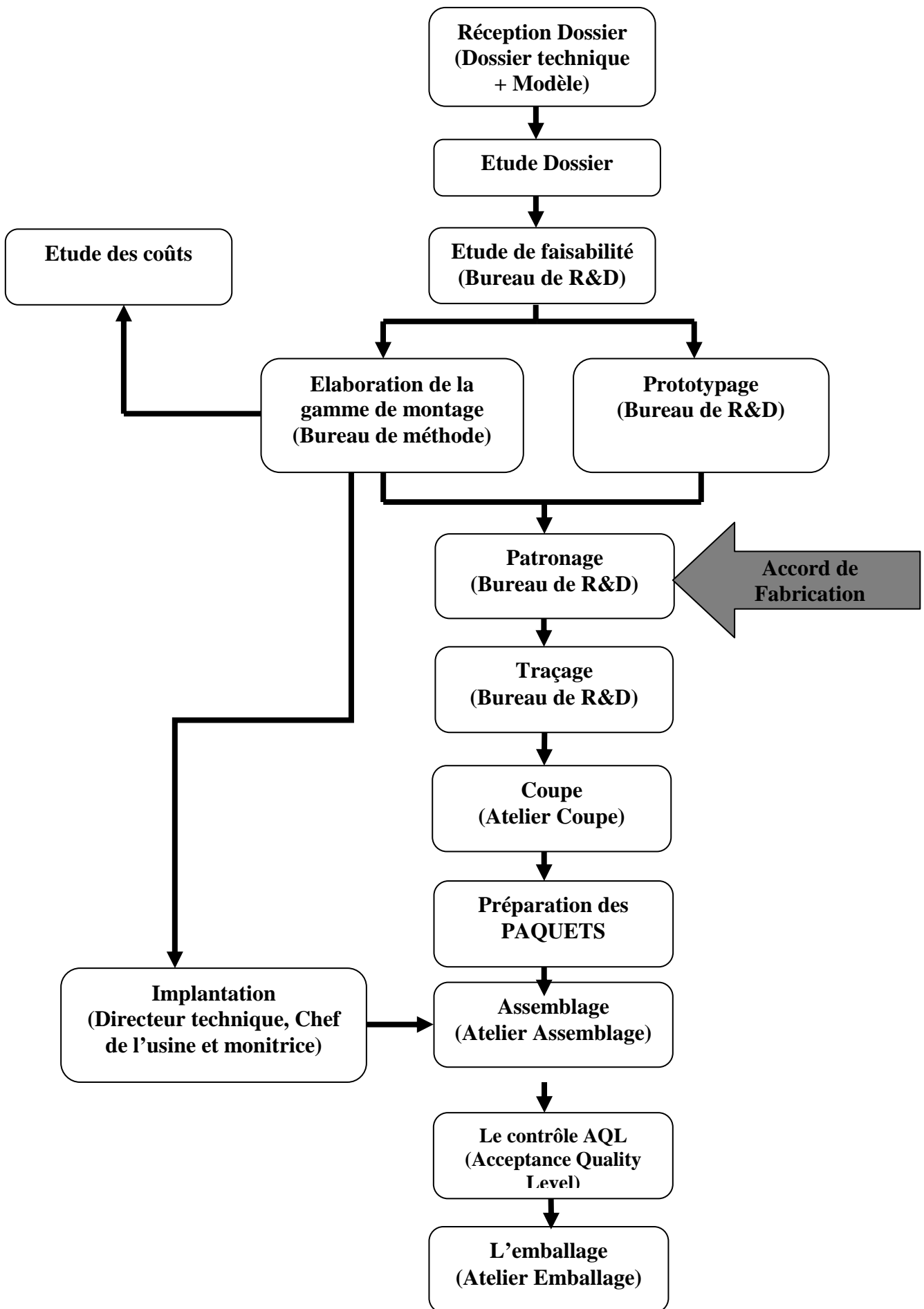
Atelier de Montage				
	Chaine 1	Chaine 2	Cumul Mois	Observations
Saida	51%	75%	59%	
Laila	79%	78%	83%	
Bchira	83%		71%	Manque alimentation IP Cond (Strigraphie)
Bakhta	77%		64%	
Chrifa	79%	71%	66%	
Nabiha	17%	80%	64%	- Solde (OP139) & Démontage (AP131) - Manque broches (P:31)
Manbouba	89%	113%	103%	
Hbibba	84%		94%	
Latifa	91%		78%	
Zaka	98%	96%	91%	
Aouma	81%	82%	93%	
Imen	82%	76%	82%	
		J	C	
<b>Rendement Atelier</b>		61%	73%	

Atelier de coupe		
	J	C
Coupe Automatique	54%	64%
Observations		

Atelier de Conditionnement		
	J	C
Conditionnement	80%	87%
Observations		

Magasin Produit Fini		
	J	C
Fradj	76%	70%
Moez	86%	87%
Karim	26%	67%
Observations		
<b>Rendement Magasin</b>	59%	77%

**Annexe 5 : Tableau récapitulatif du processus de production**



**Annexe 6 : Exemple d'un contrat entre un sous traitant tunisien et un donneur d'ordres italien**

**(Page 1/3)**

**CONTRAT**

entre

et

1. Contrat de la durée d'un année, production pas en exclusivité pour de la force de travail de

2. reconnaît que le contrat en question est stipulé à titre tout à fait personnel, avec la défense expresse d'en céder tout ou une partie, d'en conférer un quota social, c'est à dire en vous servant des adjudicataires, sans notre autorisation.

Le non-accomplissement de l'accord de permettra à d'évaluer l'éventuel et immédiate résiliation unilatérale du contrat,

3. s'engage de l'alimentation des matériels ainsi que des accessoires qui permettront au laboratoire de réaliser et livrer à nr. 5000 pièces finies pour chaque mois dans l'annalité.

La livraison des pièces sera effectuée à dans le convenu et inéluctable délai de 60 jours dès l'expédition concernant le matériel et les accessoires nécessaires pour leur confection.

En cas des arrivées exigences de marché, à la faculté, par des accords spécifiques, de décider la priorité et la choix des articles à réaliser et se faire livrer.

4. Le prix de façon pour chaque article sera décidé entre les parties, concomitant à l'envoi des matériels de la part de si du cas préalable échantillonnage qui permet de déterminer le temps et les coûts de production.

5. Défaut de qualité de la façon:

- a) Si réparable, les pièces sont retournées à \_\_\_\_\_ qui s'occupera de leur réparation sans aucune augmentation de coût pour \_\_\_\_\_
- b) Si pas réparable, on estime de cas en cas comme procéder, mais dès maintenant nous voulons éclaircir que la façon ne sera pas payée et que \_\_\_\_\_ devra prendre part aux éventuels dommages que \_\_\_\_\_ supportera (par exemple rabais à accorder aux propres clients pour qualité pas parfaite)

6. Défaut lié à la qualité des matériaux:

- a) \_\_\_\_\_, sur la base de ce contrat, est tenue à vérifier la bonne qualité des matériaux envoyés de \_\_\_\_\_ avant de commencer la production, ainsi que signaler à \_\_\_\_\_ éventuels défaut rencontrés avant le début de la même, afin que \_\_\_\_\_ puisse évaluer l'identité du défaut et, éventuellement, substituer les matériaux défectueux, chose pas possible si les matériaux ont été déjà utilisés (pour exemple tissu déjà coupé).
- b) En ce qui concerne les paiements des factures, qui ont pour objet une ou plus pièces sur lesquelles on a relevé des défauts, elles seront retenues suspendues jusqu'à la résolution du problème.

Reste entendu que, dans le cas où une facture aie pour objet, soit pièces défectueux soit pièces conformes aux nos standards qualitatives, nous procéderons au paiement de celle partie de la facture qui a pour objet les pièces conformes.

- 7. En cas de résolution anticipée du contrat \_\_\_\_\_ devra retourner à \_\_\_\_\_, avant 15 jours de la demande, toute la marchandise de propriété \_\_\_\_\_, sans avoir aucun droit de dédommagement pour les éventuelles phases de travail pas effectuées.



8. Paiement avant 25 jours de la réception de la marchandise, par swift, en faveur du compte courant bancaire de \_\_\_\_\_, tenu de la banque.....
- N. c/c: .....
- Code swift: .....

**Annexe 7 : Exemple d'un contrat entre un sous traitant tunisien et un donneur d'ordres  
français  
(Page 1/11)**

**1 / LEGAL REQUIREMENTS.**

*IT IS THE RESPONSIBILITY OF THE SUPPLIER TO ENSURE THAT HE OBSERVES ALL OF THE LEGAL RULES CONCERNING THE PHYSICAL OR COMMERCIAL NATURE OF THE PRODUCT. THE LEGAL TEXTS MENTIONED IN THE FOLLOWING POINTS ARE ONLY EXAMPLES APPLICABLE ON THE CURRENT DATE, AND IN NO WAY CONSTITUTE THE TOTALITY OF THE APPLICABLE LEGAL TEXTS AND REGULATIONS TO BE OBSERVED.*

**1. Freedom of pricing and competition/Fairness and balance in commercial relationships**

The Supplier is required to observe the provisions detailed in order number 86-1243 dated December 1, 1986 concerning the freedom of pricing and competition, amended by law number 96-588 of July 1, 1996 concerning fairness and balance in commercial relationships. In the event of any infractions, the Supplier agrees that he will solely bear all liability and will compensate the Company for any possible resulting consequences.

In particular, he is reminded that "the invoice must be drawn up with two copies, with the vendor and the purchaser each retaining a copy". The invoice must mention the following information:

- The names of the parties and their addresses,
- The date of the sale,
- The quantity,
- The precise names and unitary prices (excluding VAT) of the products sold in addition to any price reduction applicable on the date of the sale and directly related to this sales operation, with the exclusion of any discounts not listed on the invoice, and the supplier's intra-Community VAT number."

**2. The disposal of waste and the recovery of materials**

The Supplier will make it his personal business to apply the statutory or legal texts concerning the disposal of waste and the recovery of materials, without the Company being considered liable or being involved in any manner whatsoever. As a reminder, this concerns the application of Decree number 92-377 of April 1, 1992, in application of the law dated July 15, 1975 concerning the disposal of waste and the recovery of materials, repealed by the order number 2-914 of September 18, 2000 with the exception of articles 22.1, 22.2, and 22.3.

**3. Labour law**

The Supplier agrees that none of the delivered products are manufactured by labour which does not conform to the following requirements:

- In France: the labour laws and rules concerning the presence of foreigners,
- Abroad: the locally applicable regulations, human rights, and in particular the rights of children.

The Supplier will also take all necessary measures concerning (and will assume liability for) his subcontractors in order to ensure that these rules are observed by them.

**4. Guaranteeing the origin of merchandise**

The Supplier provides a guarantee to the Company concerning the origin of the merchandise delivered and the validity of the documentation supplied, including among other things with regard to the application of the rules defined by the European customs authorities within the scope of the Generalised System of Preferences (GSP). He agrees to repay the Company immediately upon request for all sums that the latter may be required to pay as a result of any problems arising concerning the origin of the merchandise or the validity of the documents.

Additionally, the Company may require the Supplier to provide any proof it considers necessary in order to establish the validity of the certificates and documents issued (including invoices for the purchasing of components, raw materials, etc), with it being understood that the provision of such information in no way removes or diminishes the Supplier's liability. On the other hand, the Company agrees to respect the confidential nature of the information thus obtained, vis-à-vis its other Suppliers.

**5. The composition of items and the identification of the supplier**

The Supplier is required to observe European rules concerning the labelling of materials used in items delivered to the Company, including the following:

- The labelling obligations concerning the name and textile fibre composition of textile products (Decree number 73-357 of March 14, 1973).
- The application of Decree number 91-1163 of November 12, 1991 concerning the trade in fur products and similar products.
- The conformity certification procedures applicable to personal protective equipment (Decree number 92-768 of July 29, 1992).
- The "labelling specifications for materials used in the main elements of hosiery items proposed for sale to consumers" (directive 94/11/CE from the European Parliament and from the Council of March 23, 1994)
- The compulsory wording to be featured on leather products (Decree dated February 18, 1986, modified by Decree number 96-477 of May 30, 1996).
- The obligation to feature his identification number if he is an importer and/or manufacturer, or to feature the identification number of the Company (number 5475) if the latter imports the merchandise (Decree number 96-477 of May 30, 1996).
- The name and description of the textile fibres and standard rates to be used for the calculation of the percentages of textile fibres (Order dated June 24, 1998).

**6. Packaging**

The Supplier agrees to observe the legal or statutory provisions concerning the incorporation of environmental requirements when designing and manufacturing packaging.

He commits himself to ensuring that all packaging that he uses conforms among other things to the provisions of articles 3 and 4 of the Decree number 98-638 of July 20, 1998. As such, for each category of packaging that he uses, he will provide a written declaration of conformity in addition to the related technical documentation covering the various points mentioned in article 9 of the said Decree. He will provide this information immediately upon request from the Company and in all cases within a period of eight days. Where the Supplier uses

recyclable packaging, he agrees to supply the Company with a corresponding certificate immediately upon request.

#### **7. Counterfeiting and fraud prevention**

The Supplier agrees to strictly observe the applicable legislation and regulations in force concerning fraud prevention, and to take all necessary precautions in order to ensure that the items delivered by him may under no circumstances be concerned by any charges of counterfeiting or unfair competition, on whatever grounds.

The merchandise ordered by the Company will be marketed in France and exported. The Supplier agrees to personally deal with all problems arising from artistic or industrial ownership rights or securities regarding the merchandise sold. The Supplier alone will be liable for any claims and/or legal action resulting from a failure to observe this requirement, with no chronological or geographical limits applying. The Supplier agrees to bear all legal costs including lawyers' fees, and to compensate the Company or its clients wholly for any losses suffered, including among others all requirements to pay damages, costs and accessory charges, losses and lost profit resulting from this legal action, in addition to the impossibility of selling the items concerned by the litigation.

The Company reserves the right to "pick" from among any collections possibly proposed by the Supplier. In this case, the Supplier agrees to grant exclusivity for those models chosen by the Company. This exclusivity and the length of time for which it is granted by the Supplier to the Company (a minimum of one season) will be indicated on the order form and the invoice.

In the event that the Company has supplied the Supplier with the documents and mock-ups necessary to manufacturing the models generated by its style department, the Supplier recognises that the ownership of these models is (and will remain) the property of the Company and agrees that it will never present them or propose them for sale to third parties.

#### **8. Harmful substances**

The Supplier is liable for the item sold to the Company, in particular vis-à-vis the legislation concerning chemical substances with regulated content. Generally speaking, the Supplier agrees to deliver products which meet the applicable requirements concerning the health and safety of humans, in conformity with European provisions (and particularly those mentioned in the Technical Schedule of Conditions).

The fact that samples may have been supplied in advance or that the items delivered may have been inspected by any company appointed by the Company or by representatives of the Company itself, in no way removes or diminishes the Supplier's liability.

#### **9. The supplier's legal liability in the event of defective products being delivered**

It is stipulated that the Supplier is liable for any losses caused by defects regarding the product delivered to the Company.

The Supplier acknowledges that he must make good all losses caused by the product delivered to the Company.

The Supplier therefore agrees to guarantee the Company against all "defective" products as defined by French law, or products which fail to provide the level of safety and security that may have reasonably been expected.

Accordingly, the Supplier agrees to pay all legal costs (including lawyers' costs), and to compensate the Company or its clients for all losses suffered, including among others all orders to pay damages, costs and accessory charges, losses and lost profit which may result from the defects noted with the delivered products, including if any of the following (among others) are ordered:

- The provisional suspension of the marketing of the products concerned, which have been declared defective.
- The withdrawal from sale, or destruction of the products concerned by the infraction in question.
- The confiscation of all or part of the products concerned by the infraction in question.

#### **10. The Supplier's duty to provide information**

The Supplier agrees to inform the Company by registered letter with proof of receipt when the percentage of his turnover accounted for by the Company exceeds 20% (twenty per cent).

#### **11. Renunciation of the reservation of title clause**

The transfer of ownership of the merchandise remains subject to the provisions of article 1583 of the French Civil Code. The Supplier expressly renounces any reservation of title clause, notwithstanding the possible existence of such a clause in the general sales conditions or any other of the Supplier's documents.

#### **12. Assignment of debts**

Any request for an assignment of debt must clearly show the identity of the beneficiary of the invoice. The Supplier agrees to inform the Company of the transfer date. Furthermore, he agrees to obtain an agreement from the assignee that the notification of transfer will only be binding upon the Company following the expiry of a period of 30 days as from the receipt by the latter of the written notification.

#### **13. Litigation**

Any contestation or dispute resulting from the present General Purchasing Conditions will be the exclusive competence of the courts of Paris. The present General Purchasing Conditions are governed by French law, and French law alone applies to them.

It is expressly agreed between the Supplier and the Company that the Vienna Convention concerning contracts for the international sale of goods dated April 11, 1980 will not apply to the present General Purchasing Conditions.

## **II / OPERATING RULES**

### **1. Sampling**

The samples refer to the prototypes (unlike collection items).

The samples are sent for the attention of the person concerned at the Company and will not under any circumstances be returned to the Supplier, unless a special agreement to this end exists between the Supplier and the Company.

Unless a waiver has been agreed between the Supplier and the Company, the samples will be delivered free of charge even in the event that the Company does not subsequently place an order, and must be shipped carriage and duty paid (or "D.D.P") to the Company. For samples coming from abroad (outside the European Community), an invoice including the wording "Echantillons sans valeur commerciale" (*samples with no retail value*) must be attached (and must respect the requirements concerning the limited number of items which can be covered by such a waiver).

Before sending a sample, the Supplier must ensure that both the product that he is proposing and its presentation will meet the following conditions:

- The product and its presentation are not covered by (or otherwise affected by) industrial, commercial, literary or artistic property rights belonging to a third party. Failing this, the Supplier must have obtained a licence in advance enabling him to market the product. Where necessary, a copy of this contract must imperatively be supplied to the Company.
- The product and its presentation must conform to the applicable French and international requirements, laws, decrees and regulations.
- The product and its presentation must be freely sellable in France and internationally.

### **2. Orders**

#### **2.1. The provisional order**

While awaiting the arrival of all of the necessary information, a provisional order may be sent to the Supplier. The order will follow later but will not be considered as introducing any novation: this will not constitute a second order.

#### **2.2. The order/The order form**

An order is sent to the Supplier with all of the necessary specifications. Among other things, the order form mentions:

- The order number defined by the Company
- The product reference defined by the Company
- The requested mixture and the quantities for each reference/colour/size
- The purchase price
- The composition of the product

- The date and place of delivery, in addition to the incoterm agreed between the parties
- Details of any possible exclusivity granted by the Supplier.

In the event of any disagreement concerning the terms of the order, the Supplier must inform the Company of this within eight working days by fax sent to the Product Manager concerned. Beyond this deadline, the order will be considered as being accepted by the supplier as per the specified conditions.

All prices must be inclusive of packaging. The price multiplied by the delivered quantity constitutes the sum payable.

The Supplier should wait for the agreement to start production before beginning manufacturing.

The Company reserves the right to cancel any order which is confirmed by the Supplier with conditions which differ from those of the present General Purchasing Conditions.

### 2.3. The purchase price

All of the prices are understood to be inclusive of packaging and therefore include the packing, the labels requested by the Company and identification with the Kookaï brand, regardless of whether this concerns production items or repeat items.

### 2.4. Origin of the products

The Supplier guarantees Kookaï of the origin of the products delivered and the validity of the documentation supplied, including among others by means of the certificate of origin requested by the French customs or the document INF4.

### 2.5. Exclusivity

In the event that exclusivity is granted, the Supplier agrees that he will neither sell (nor allow to be resold) the items selected by the Company with regard to the style, material, design or colours, during the period covered by the marketing season concerned.

### 3. Delivery / shipment date

The date and place of delivery agreed between the Company and the Supplier are specified on the order form. The delivery date is the arrival date at the delivery point. Unless written agreement has been obtained from the Company, early or partial deliveries are not allowed.

The incoterm shown on the order stipulates the insurance and transport conditions applicable to the merchandise.

### 4. Late deliveries

The Company has based its sales organisation on the "short-circuit" system in order to expand its sales, in the interests of both parties. This makes it necessary to strictly observe the delivery lead times and to apply late delivery penalties to compensate for the losses suffered.

The Supplier should inform the Company of any delays before the scheduled delivery date, and should propose a new delivery date. In this case, the Company will have the option to cancel the order with no compensation of any form being payable to the Supplier. Any

merchandise which may be delivered will be totally or partially returned to the Supplier at his cost. Moreover, the Company may demand damages if it can be demonstrated that a commercial loss has been caused to it as a result.

Successive refusals by the Company to accept goods on grounds of conformity may not be used by the Supplier to justify late deliveries.

The Company may also accept all or part of the merchandise on the new delivery date proposed by the Supplier. In this case, the Supplier will be required to pay a fixed and definitive indemnity to the Company for all merchandise delivered late. This will be calculated as follows:

- 2% for a delay of less than 8 working days
- 5% for a delay of 8 to 14 working days
- 10% for a delay of 15 to 21 working days
- 20% for a delay exceeding 21 working days

In the case of late delivery compensation:

- either the order may still be modified and the Company will modify the order form by joint agreement, entering the new price taking account of the compensation mentioned above. The Supplier then agrees to issue new invoices prior to shipment
- or else the Company issues a debit note which is payable immediately.

#### **5. Observance of the ordered quantities**

The Supplier agrees to perform the order in its entirety, and as per the agreed details, including:

- Observance of the quantities for the respective sizes (tolerance of +/- 5 %)
- Observance of the quantities for the respective colours (tolerance of +/- 5 %).

#### **6. Sub-contracting**

The Supplier may only sub-contract or co-contract the performance of the order after the prior written agreement of the Company has been obtained. In this case, the Supplier remains solely liable for the order vis-à-vis the Company, and agrees to obtain the sub-contractor's (or co-contractor's) commitment to observe and respect the documents related to the purchasing contract.

#### **7. The conformity of the delivered products**

##### **7.1. Quality control**

The Company's Quality Department reserves the right to visit the Supplier's workshops (factories) during production in order to check that its products are being manufactured correctly.



Inspections may be carried out by the Company's Quality Department or an appointed body at any time:

- on the production lines
- in the warehouses of the Supplier or its service provider
- during the reception/acceptance phase for the goods, in the Company's warehouses

Even if an inspection has been carried out during production and/or in the warehouses, the Company reserves the right to inspect the products once again at the time of the reception/acceptance phase in its warehouses. If this subsequent inspection reveals the presence of defective products, the results of this inspection will take precedence over the others.

#### 7.2. Defective items

If the merchandise is considered to be substandard by the Quality Department, the Company reserves the following rights:

- If the products are still in the factories or in one of the Supplier's storage warehouses, the Company may require that the product be sorted and brought up to standard by the Supplier. Subsequently, a new inspection will be carried out, this being at the Supplier's cost. If the defects are considered irredeemable, and if the decision is taken to market these products independently, all traces of distinctive markings on the products and packaging making it possible to associate these products with products marketed by the Company must be removed. In the event that this requirement is not respected, the Company will be free to take legal action in order to seek damages.
- The Company has the right to envisage several solutions if the products have already been delivered to the Company's warehouses:
  1. Having the products sorted and brought up to standard by the Company's staff or those of a service provider. The costs inherent to this work will be borne by the Supplier, these being invoiced and deducted from a later payment.
  2. Keeping the delivered products, in return for compensation proportional to the seriousness of the defect.
  3. Returning the products. The items will be made available to the Supplier, who will have a period of one month in which he may have them collected by the haulier of his choice. In this case, should a decision be taken to market these products independently, all brand labels and brand identification features must be removed from the said products, leaving no distinctive markings on the products and packaging making it possible to associate these products with products marketed by the Company. Should this requirement not be respected, the Company will be free to take legal action in order to seek damages.
  4. Following the one-month period mentioned above, the products will become the property of the Company.

**CAUTION:** the fact that no defects are detected initially does not guarantee that a defect will not be discovered later, and does not in any way reduce or remove the guarantee for hidden defects incumbent upon the Supplier.

**8. Items returned by consumers**

The Company's Quality Department analyses all items returned by consumers. For each defective item returned, the Supplier agrees to repay the Company a sum equal to the French retail price for the product.

The products for which the defect has been noted at the time of sale, or those defective items for which the Company has accepted complaints from clients will be destroyed, unless a request to the contrary is made by the Supplier, who will then bear the costs of having the items returned.

In agreement with the Supplier, the Company's Quality Department will analyse the manufacturing defects for delivered products and will issue a debit note to the Supplier for these defective items if they account for a significant percentage of the total quantity delivered.

**9. Conditional purchases**

In the event of late delivery and/or the nonconformity of the merchandise, the Company reserves the right to cancel the order and to return the unsold or defective merchandise to the Supplier at the latter's cost. However, in order to help the Supplier to dispose of his unsold merchandise, the Company has the option of accepting the merchandise subject to certain conditions.

Formal acceptance of the delivery subject to conditions must be notified to the Supplier within 30 days following the effective delivery of the merchandise to the Company, with the exception of hidden defects, and/or items returned by clients (franchisees, affiliates, master franchisees etc) or by the end client.

The Supplier must send back its agreement to the Company concerning this condition, at the latest within 30 days, by registered letter.

- In this case, the Supplier agrees to provide a credit note for those goods which the Company is unable to sell, within a period of eight months as from the acceptance confirmation (this being the estimated time required to sell the goods throughout the season and to return the defective items).
- The cost of returning the unsold merchandise/defective items will be borne by the Supplier.

**10. The resale of refused goods.**

The merchandise refused by the Company in accordance with the present General Purchasing Conditions (regardless of the reason) may only be sold by third parties:

- following the expiry of a one-year period as from the date on which they are returned by the Company if the merchandise was inspected after delivery, or as from the date of the inspection report if the merchandise was still in the Supplier's warehouses, and;
- on condition that they feature no distinctive markings of any form on the product or its packaging making it possible to associate them with the merchandise marketed by the Company or by the Company's clients.

In all cases, the Supplier agrees to return the \_\_\_\_\_ brand labels to the Company.

If it is impossible to remove the brand information and distinctive markings from the products they must be destroyed and/or must be covered by a contract in order to dispose of the stock, by joint agreement between the Supplier and the Company, and only in those countries in which the brand is not marketed or represented.

In the event of a failure to respect these clauses, the Company may claim damages from the Supplier.

## **11. Invoicing and payments**

### **11.1. Invoicing**

The Supplier is required to send the Company an invoice conforming to the terms of the order and to the quantities actually delivered, observing the legal obligations detailed in article 1 of the legal requirements and of the present General Purchasing Conditions.

The invoice sent to the Company must additionally mention among other things the order number defined by the Company, the incoterm, the product reference defined by the Company, the quantity, the precise product name, its composition and origin, the payment method negotiated between the Company and the Supplier and details of any possible exclusivity granted in addition to the length of time for which it is granted.

The invoice must be made out to the following address:

The Supplier should send the invoice to the Company following delivery, failing which the Company will be unable to respect the payment terms detailed hereafter.

### **11.2. Payment**

Payments will only be entered in the payment system following the receipt of original documents. Copies are not acceptable.

Deliveries are not accepted on a "cash on delivery" basis.

The invoices are payable in Paris. For purchases throughout the European Union, the invoices must be issued excluding VAT and must include the intra-Community VAT numbers of both the Supplier and the Company.

Payments will be made at \_\_\_\_\_ convenience, observing the following payment terms unless agreed otherwise in writing by the Company:

- In 75 days the month end as from the date of invoice.

An early delivery of all or part of the merchandise vis-à-vis the agreed and approved delivery date will not result in early payment for this merchandise.


As the Company and the Supplier may both issue invoices, (including among others things for repackaging or late payment interest), the parties agree to make the necessary payments by means of adjustments to their respective receivables and debt balances.

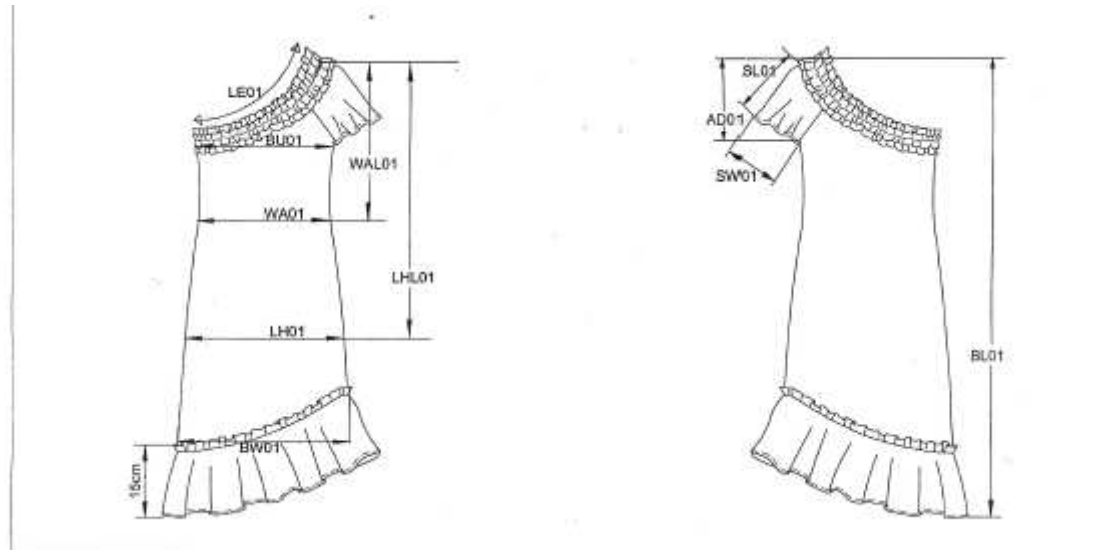
\_\_\_\_\_ will issue a debit note in the event of missing items being noted when deliveries arrive, this being the fault of the supplier, or of logistical processing costs resulting from a failure to observe the conditions detailed in the schedule of conditions.

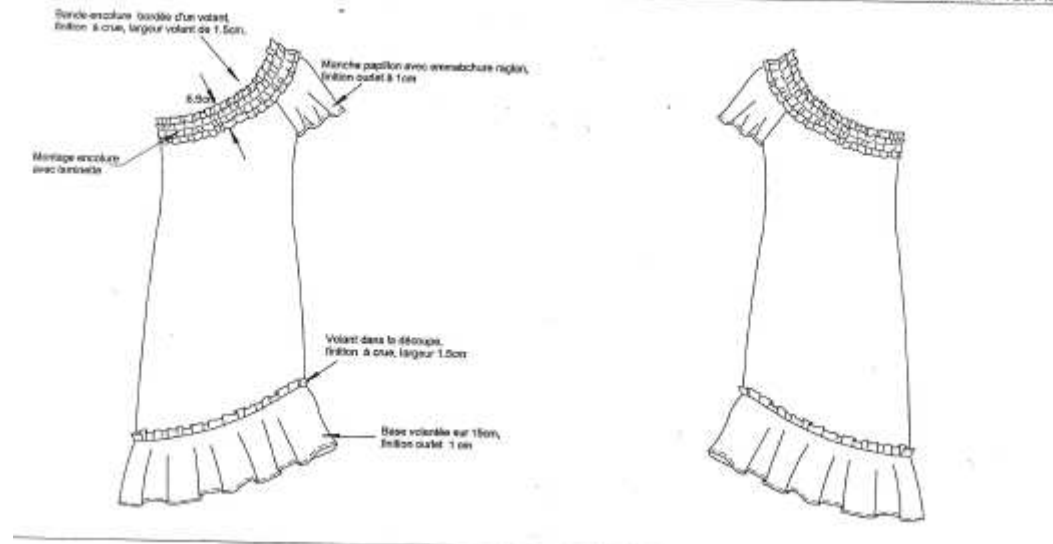
In the case of an order for which payment is to be made by means of a letter of credit, the Supplier must send a pro forma invoice detailing the information for the order or orders concerned, in order for the Company to be able to establish the letter of credit.

### **III / APPENDICES**

**Annexe 8 : Exemple d'un fiche technique envoyé par un donneur d'ordres à son sous traitant**  
(Page 1/4)

INDUSTRIALISATION DES MODELES		Date :		
MARCHE : WEB - 8		Saison / season : Super PE 2009		
LIGNE PRODUIT / PRODUCT LINE : Projet Capture(actu web femme)91		Rayon / référence : WJ 911		
From :	Fournisseur/Supplier : TAF			
Tel :	Agent :			
Fax :	Supplier Ref n° : ROBE ASYMETRIQUE - WJ 911			
Email :	Description : ROBE /			
<b>ACCORD DE MISE EN FABRICATION : PRODUCTION APPROVED</b>				
DOSSIER N° 3609054				
MARQUE / BRAND :		Niveau de qualité / Quality level : 1		
TYPE ARTICLE / PRODUCT TYPE : Post Article (PA)				
<b>TYPE D'ACCORD APPROVAL</b>	<b>Décision Decision</b>	<b>Coloris Colours</b>	<b>Date</b>	<b>COMMENTAIRES COMMENTS</b>
Style	Accord Approval		27.02.2009	pour le façonnier
Support	Accord Approval		27.02.2009	OK
Mensuration et Bien-être Measurement and fitting	Accord Approval		27.02.2009	ok production délégué a envoyer le type 1 38/40 merci de nous valider.
	<b>Quantité Quantity</b>	<b>Taille Size</b>	<b>Coloris Colours</b>	<b>Date réception Despatch date</b>
PS PRODUCTION SAMPLE	1	38/40 48/48	Couleur quelconque	03.03.2009
<b>Composant</b>	<b>Principal / Principal</b>	<b>Doublure / Lining</b>	<b>Garniture / Trimming</b>	
Construction	JERSEY			
Composition	100% VISCOSE			
Poids gr/m2	160 GR5 /M2			
Weight gsm				
Aspect/appearance :				
Finition :				
Observations / details :				
Entretien préconisé Suggested care instructions				
Information:				
Label :				
Packaging : ETIQUETTE TISSEE LAREV02 INTERIEUR DOS - CARTELETTE LARE 100 - SACHET SS1				
Accessoires marque : Z - CARTELETTE - LARE 100 , P-LAREV02 - Vignette 10x45				





PATTERN N°

 Pattern available at your local Pattern sent by

Warning! If a pattern is provided by , do not start manufacturing the initial sample until you got it.

 PLEASE USE YOUR OWN PATTERN (Please note that in this case you must send your pattern by E-mail or paper with the

Tailles / Sizes F-E-B-P			34/36	38/40	42/44	46/48						TOL
Tailles / Sizes UK			6/8	10/12	14/16	18/20						
Tailles / Sizes S-D-A-NL-CH			32/34	36/38	40/42	44/46						
Tailles / Sizes USA			2/4	6/8	10/12	14/16						
LONGUEUR DOS de la pte epaule	BACK LENGTH FROM HPS	BL01	88	90	92	95						± 1CM
POTRINE(F)	BUST 2.5cm from AHOLE	BU01	37	41	45	49						± 1CM
POSITION TAILLE de pte epaule	WAIST LOCATION FROM HPS	WAL01	37,6	39	40,4	42,2						± 0.5CM
TAILLE XXcm de pte epaule	WAIST XXcm from HPS	WA01	36	40	44	48						± 1CM
POSITION BASSIN	LOW HIP LOCATION	LHL01	58,6	60	61,4	63,2						± 0.5CM
BASSIN	HIP	LH01	45	49	53	59						± 1CM
LARGEUR BAS	BOTTOM WIDTH	BW01	17	51	55	59						± 1CM
LARGEUR BAS MANCHE	SLEEVE WIDTH	SW01	21,5	22,5	23,5	25,5						± 0.5CM
LONGUEUR DE MANCHE	SLEEVE LENGTH AT OVERARM	SL01	11,5	12,5	13,5	14,5	sans encolure					± 0.5CM
1/2 LONGUEUR ENCOLURE			43	46,5	50	53,5						
PROFONDEUR EMMANCHURE	ARMHOLE DROP	AD01	19	20	21	22						



## **Annexe 9 : Comportement et opinions des donneurs d'ordres (Limantour, 2004)**

### **V. Comportements et opinions des donneurs d'ordres**

#### **V.1. Critères de sélection des fournisseurs**

Contrairement à une idée généralement admise, les donneurs d'ordres ne se basent pas que sur les critères de prix, de rapport qualité/prix et de délais dans la définition a priori de leurs politique de sourcing.

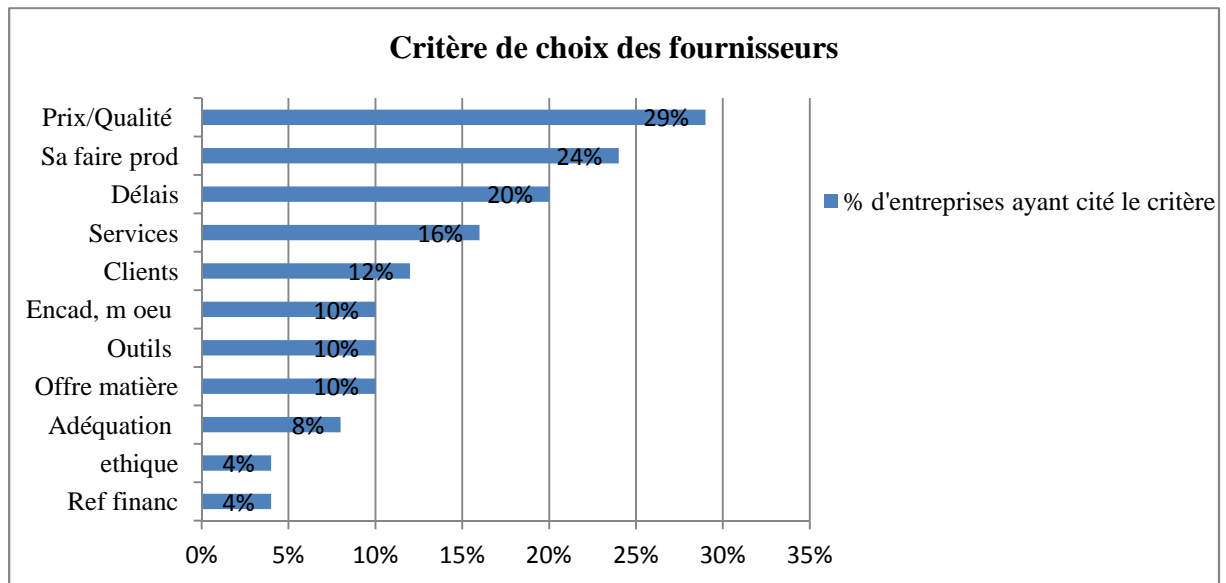
Bien d'autres critères sont évalués, analysés et comparés, allant jusqu'aux notions d'éthiques.

Ainsi, les 15 plus grands distributeurs français (d'Auchan à Carrefour, en passant par les Galeries Lafayette, Cora...) réunis au sein de « L'Initiative Clause Sociale » ont annoncé le 4 mars 2004 avoir réalisé plus de mille audits sociaux de leurs fournisseurs extra-européens ( en Asie, en Turquie, en Europe de l'Est mais aussi au Maroc et en Tunisie dont des fournisseurs d'habillement pour vérifier s'ils respectaient les recommandations de l'Organisation Internationale du travail en matière de travail des enfants, de liberté syndicale, de travail forcé mais aussi de salaires et d'horaires. Certains fournisseurs ont été déréférencés.

De même, l'américain Gap a annoncé le 17 mai 2004 avoir rompu avec 136 usines coupables de non respect des normes sociales de l'OIT.

Cette importante question fera donc l'objet d'une proposition opérationnelle dans le Plan d'Actions.

Cela étant, et sans entrer dans une analyse qui serait exorbitante du cadre de la mission, il est intéressant d'identifier les divers critères de sélection utilisés par les donneurs d'ordres pour sélectionner leurs fournisseurs ; ceci afin de pouvoir ultérieurement en tenir compte pour l'élaboration des outils de communication, de promotion et de prospection.



Source : IFM

○ **Le rapport qualité/ prix/ délais**

C'est le premier critère pour les donneurs d'ordres. S'il est fondamental, le critère prix n'a de sens que par rapport à la qualité et au délai qui lui sont associés.

La place prépondérante de la qualité nécessite certaines précisions : en effet, les distributeurs et marques s'accordent pour reconnaître que les consommateurs européens ont perdu la « culture couturière » et savent peu apprécier, dans l'absolu, la qualité des matières et des finitions tandis que la durée de vie des produits s'est considérablement raccourcie avec l'accélération des cycles de mode. Mais les consommateurs n'en sont pas moins extrêmement attentifs, au moment de l'achat, à l'aspect des produits, le « tombé », la douceur de la matière, le bien aller du vêtement, critères dont ils exigent naturellement la pérennité durant la durée d'usage du produit. On voit ici toute l'importance de la notion de qualité perçue par le consommateur, notion que les fournisseurs doivent intégrer au même titre que leurs clients distributeurs ou marques. Ces derniers estiment en effet que, face à l'abondance de l'offre, les exigences qualitatives des consommateurs sont croissantes, y compris sur les bas prix.

Pour ce qui concerne le rapport qualité/prix les donneurs d'ordres s'accordent pour dire que le niveau global, mondial, de la qualité a augmenté.

Les autres critères de sélection des fournisseurs sont intéressants par leur contenu et la mise en perspective de leur influence en complément des critères essentiels mentionnés ci-dessus.

- **Le savoir faire produits**

Les donneurs d'ordres peuvent procéder au choix de leurs fournisseurs sur la base de la réalisation d'un prototype et de la reconnaissance d'une compétence spécifique sur un savoir faire, souvent lié à un type de produit.

Les spécialisations produits de certains pays au zones expliquent notamment les fluctuations observées dans répartition des achats des donneurs d'ordres selon les tendances de la mode : vêtements brodés en Inde, pièces à manches dans les pays de l'Est, jeans en Tunisie ...

- **Les délais**

Dans un contexte de recherche toujours plus grande de réactivité, le délai constitue un facteur clé, sachant qu'il intègre les trois principales étapes d'élaboration du produit : la mise à disposition de la matière première, le temps de fabrication et le temps de transport.

- **Les services**

La définition des services selon les donneurs d'ordres intègre la capacité à mettre au point les produits et à réaliser les prototypes de collection, la mise au point des patronages et de leurs graduations, la capacité à gérer les cartouches...

- **L'offre matière**

L'offre matière conditionne davantage le choix de la zone de production que celui d'un fournisseur individuel. Toutefois, dans le cas d'achats court terme, la disposition d'un stock de tissus et/ou l'existence d'un partenariat avec un tisseur constituent pour un fournisseur un atout indéniable. Dans le cas de co-traitance et de négoce, ce critère rejoint du reste celui des délais globaux pour la livraison d'un produit fini. Les performances de la Turquie dans ce domaine expliquent pour beaucoup l'avantage de ce pays par rapport aux autres fournisseurs méditerranéens dont la Tunisie.

- **Les outils de production**

La visite des outils de production et leur appréciation sur des critères européens interviennent dans le processus de décision du donneur d'ordres, que celui-ci soit positionné dans le haut de gamme ou le mass market. La tenue des locaux et l'évaluation du parc industriel constituent à ce titre des facteurs d'influence du choix des fournisseurs.

- **La liste des clients**

Les donneurs d'ordres peuvent finaliser leur décision en exigeant de leurs fournisseurs potentiels une liste de leurs clients et en faire un usage opposé :

Pour certains, en effet, cette liste permet de positionner le niveau global de prestation du fournisseur en terme de rapport produits/prix/qualité. Pour d'autres, il s'agit de valider quel pourrait être le poids potentiel de leurs commandes par rapport aux clients actuels.

*«Nous ne voulons pas travailler avec les fournisseurs du groupe X, ils nous traiteraient après eux.»*

Dans certains cas, le fait de travailler avec des entreprises concurrentes peut se traduire par un refus de collaborer avec ce fournisseur.

- **L'encadrement et la main d'œuvre**

Ces paramètres constituent des garanties, l'un sur l'assurance de l'organisation et de la fiabilité par rapport au cahier des charges défini, l'autre de la qualité du travail sur les produits.

- **L'adéquation par rapport aux attentes du donneur d'ordres**

De la même manière qu'ils ont ç comprendre et gérer les demandes fluctuantes des consommateurs, les donneurs d'ordres recherchent des fournisseurs capables de comprendre leur positionnement et de s'adapter à leurs attentes. Ce critère se trouve renforcé dans les périodes d'incertitude.

- **Les références financières sur les entreprises**

Les donneurs d'ordres ont naturellement à leur disposition les banques de données financières communes à tous les secteurs, qu'ils complètent généralement par des informations terrain essentielles, sachant que le secteur de la confection est souvent mal «noté».

- **Le respect des chartes d'éthique et de l'environnement**

La plupart des grands donneurs d'ordres européens se sont engagés, plus au moins explicitement, à faire appel à des sous ou cotraitants ne faisant pas travailler des enfants, offrant des conditions de travail correctes à leurs salariés et ne polluant pas l'environnement. L'évolution de la législation responsabilisant le donneur d'ordres s'inscrit en ce sens, tandis que les distributeurs et marques européens sont convaincus de l'importance croissante des

critères éthiques dans l'imaginaire des consommateurs, sans que cela n'influe encore véritablement sur les achats factuels de ces consommateurs.

## **V.2 Les décisions d'achat chez les donneurs d'ordres**

### **V.2.1 Identification des décideurs**

Le niveau des décideurs est directement lié aux organigrammes des entreprises et à leur taille. Les fonctions les plus fréquemment impliquées dans le choix des fournisseurs sont les chefs de produits et les acheteurs.

Les directeurs des achats, les responsables sourcing et les directeurs de production agissent de manière transversale à un plus haut niveau et ont en conséquence une vision plus exhaustive des atouts respectifs des sourcing mondiaux.

Les prises de décision collégiales, de plus en plus pratiquées entre design, production et achats, correspondent au souci croissant des donneurs d'ordres de concilier les différents objectifs des acteurs de l'entreprise, mais rendent la décision plus opaque du point de vue des fournisseurs.

### **V.2.2 Mode d'approvisionnement des achats**

Selon un donneur d'ordres français : *«Le département des achats est organisé en deux pôles : le pôle façon qui regroupe tous les achats en sous-traitance et le pôle produits finis qui regroupe les achats en co-traitance et en négoce.»*

On retrouve ce type d'organisation chez de nombreux donneurs d'ordres. Rares sont les entreprises qui structurent encore leurs achats par pays : *«Nous réorganisons le département achats : nous passons d'une segmentation géographique à une segmentation par produit.»* (Distributeur français)

Le recoupement entre cellules d'achats et zones géographiques s'effectue cependant au travers des modes de sourcing, le département façon se concentrant sur les pays de sous-traitance, à savoir le Maghreb et les pays de l'Est, et le sourcing asiatique revenant au département négoce. Dans la pratique, les deux départements sont souvent mis en concurrence. Après avoir développé des cellules de travail à façon parfois surdimensionnées lors des creux saisonniers notamment, beaucoup d'enseignes sont revenues à des équipes plus réduites qui sont considérées comme un fournisseur «comme un autre», dont le choix repose pour chaque produit sur sa compétitivité prix et délais.

### V.3 Opinion des donneurs d'ordres sur l'offre tunisienne

Les deux principaux pays clients de la Tunisie, la France et l'Italie, ont une opinion nuancée sur l'offre tunisienne :

- ✓ Favorable et positive en ce qui concerne les délais, la réactivité, la flexibilité
- ✓ Très positive en ce qui concerne la maîtrise technique et le savoir-faire en produits sportswear, en jeans et en lingerie
- ✓ Positive concernant les aspects logistiques et douaniers
- ✓ De plus, les entreprises étrangères implantées en Tunisie apprécient l'efficacité des administrations tunisiennes, l'attractivité des dispositifs d'aide, la sécurité sociopolitique du pays, la qualité de la main-d'œuvre, l'efficacité des systèmes de formation, la modernité des réseaux téléphoniques/informatiques, la proximité géographique.
- ✓ Très positive concernant les aspects linguistiques
- ✓ Les donneurs d'ordres apprécient également la bonne compréhension de leurs attentes au niveau du cahier des charges et de leurs besoins de flexibilité.

A l'inverse, pour une majorité de donneurs d'ordres et de distributeurs, la Tunisie est un pays de sous-traitance, positionné en sportswear bas/moyen de gamme, peu compétitif en casualwear et en pièces à manches, absent d'une offre globale allant de la matière à la création d'un modèle propre au fournisseur.

On notera surtout la propension des distributeurs à considérer que la Tunisie est devenue sensiblement plus chère que ses concurrents est-européens, notamment la Roumanie, la Bulgarie et l'Ukraine.

En résumé, l'idée que la Tunisie (comme d'ailleurs le Maroc) devient de moins en moins compétitive commence à se répandre dans l'opinion des donneurs d'ordres.

En ce que concerne le niveau de **satisfaction «produit»**, l'opinion est :

- **Bonne** concernant les aspects suivants :
  - ✓ Compétences techniques en confection
  - ✓ Qualité des finitions et des traitements
  - ✓ Niveau de qualité
  - ✓ Niveau global de prestation

- **Moyenne** pour :
  - ✓ Le niveau des prix
  - ✓ Les compétences techniques textiles
  
- **Passable ou médiocre** pour :
  - ✓ La possibilité d'avoir une offre globale
  - ✓ La créativité produit

En ce qui concerne le niveau de **satisfaction sur les services**, l'opinion des donneurs d'ordres peut se résumer ainsi :

- **Bonne** concernant les aspects suivants :
  - ✓ Service de graduation
  - ✓ Flexibilité
  - ✓ Compréhension du produit et du cahier des charges
- **Moyenne** pour :
  - ✓ Qualification de la main d'œuvre
  - ✓ Service de contrôle qualité
  - ✓ Délais et fiabilité des délais
- **Passable** pour :
  - ✓ Qualité de l'encadrement
  - ✓ Qualité du suivi en cours de saison
  - ✓ La cotraitance et le produit fini

La Tunisie présente aux yeux des donneurs d'ordres une offre produit positive, avec notamment un savoir-faire, le jean. Toutefois, la perception qu'ont les donneurs d'ordres du savoir-faire tunisien peut beaucoup varier, principalement au regard de la place historique de la Tunisie au sein de leur parc fournisseur et des proximités géographiques : ainsi la Tunisie sera souvent préférée à d'autres fournisseurs méditerranéens comme le Maroc par les acheteurs italiens de jeans. Concernant la concurrence avec le Maroc, on relèvera les observations suivantes :

- Des relations commerciales anciennes avec l'Allemagne et l'Italie

*« Nous travaillons depuis 20 ans avec la Tunisie. Nos relations sont les plus anciennes avec la Tunisie qu'avec le Maroc (10 ans) ». (Distributeur allemand)*

« Le groupe est présent en Tunisie depuis plusieurs années et a ainsi réalisé des maillages avec l'offre locale en maîtrisant les réseaux existants. L'implication résulte également d'investissements qui sont des investissements à moyen terme et qui de fait confortent notre position dans le pays ». (Groupe italien)

- Un positionnement jean-sportswear, très proche de celui du Maroc

«La Tunisie, plus spécialisée sportswear, est très proche du Maroc. La Tunisie est le premier concurrent du Maroc : mêmes délais, même mentalité.» (Succursaliste français)

« Tout dépend des produits. Pour le jean 5 poches, la Tunisie est clairement un fournisseur privilégié pour nous, le Maroc aussi mais dans une moindre mesure. » (Marque italienne de jeans)

« Nous achetons uniquement des jeans et des pantalons en Tunisie. » (Distributeur anglais)

- Une diversification vers des produits ville plus travaillés

« La Tunisie (principal concurrent du Maroc) travaille à façon sur des produits plus ville, plus structurés (robes fillette, chaîne et trame classique) ». (Grand magasin français)

- Le savoir-faire italien, notamment le fully fashioned

« Les tunisiens ont profité du savoir faire italien ». (VPC)

« La Tunisie est très forte en fully fashioned ». (Marque française)

- La lingerie

« Les tunisiens ne savent pas travailler des tissus compliqués. Ils travaillent très bien le coton, le sport et lingerie ». (Distributeur espagnol)

« Les tunisiens sont forts dans les soutiens-gorge, dans la région de Sfax ». (Distributeur anglais)

- Un rapport prix/qualité/délais proche de celui du Maroc

La perception qu'ont les donneurs d'ordres des prix tunisiens est assez variable selon les interviewés mais, globalement, il semble que les niveaux de prix soient équivalents.

« La part de la Tunisie pourrait tout à fait augmenter dans nos achats si les volumes augmentent. La Tunisie est au même niveau de prix que le Maroc. » (Chaîne française)

« La Tunisie est, de façon évidente, le concurrent du Maroc. Les prix sont plus stables en Tunisie ». (Marque italienne)



*« La Tunisie ne fait pas partie des concurrents du Maroc car elle est trop chère pour nous, contrairement à la Roumanie qui a des prix compétitifs ».* (Hypermarché français)

Les délais moyens pour la France sont très proches entre Maroc et Tunisie

- Une même faiblesse du secteur textile amont

Les tunisiens sont confrontés comme les marocains à la demande des donneurs d'ordres d'une offre textile amont : *« aujourd'hui ils doivent aussi développer une offre globale ».* (VPC)

# Table des figures

Figure 1 : L'évolution des relations de sous traitance dans l'habillement (Parat, 1998) .....	3
Figure 2 : Architecture de la recherche .....	9
Figure 3 : Répartition des principaux clients par nationalité en 2008.....	14
Figure 4 : Importation européenne d'habillement en 2010 .....	14
Figure 5 : Répartition des entreprises en partenariat par nationalité en 2008 .....	15
Figure 6 : Les principaux clients de la branche « confection chaîne & trame et maile » en 2008.....	16
Figure 7 : Répartition des entreprises en partenariat de la branche « confection chaîne & trame et maille » en 2008 .....	16
Figure 8 : Evolution des exportations tunisiennes en habillement 2003-2008 (En MDT) .....	25
Figure 9 : Evolution de la part du budget des ménages consacrée aux dépenses en articles d'habillement et chaussures (en %) dans l'Europe entre 1995 et 2005.....	26
Figure 10 : Répartition de la consommation de vêtement par circuit de distribution .....	28
Figure 11 : Les quatre principaux niveaux de l'approvisionnement dans la chaîne textile-habillement.....	32
Figure 12 : Synthèse de l'état des lieux de l'industrie textile habillement tunisienne .....	34
Figure 13 : Les différents courants de la perspective basée sur les ressources .....	39
Figure 14 : Les fondations de l'avantage concurrentiel .....	41
Figure 15 : L'historique de la Competence Based View .....	43
Figure 16 : Contenus de connaissance et modes de conversion.....	47
Figure 17 : Les dimensions taxonomiques de la connaissance .....	63
Figure 18 : Les dimensions des compétences centrales .....	75
Figure 19 : Les mécanismes du non imitabilité des sources de l'avantage concurrentiel.....	79
Figure 20: Cadre conceptuel de l'analyse de la compétitivité des sous-traitants tunisiens en habillement.....	82
Figure 21 : Calendrier des observations non participantes.....	106
Figure 22: Un organigramme type d'une entreprise de confection.....	124

Figure 23 : Répartition des ouvrières par grandes tranches d'âge .....	126
Figure 24: Organisation du travail dans les ateliers de production .....	131
Figure 25 : Le champ d'étude .....	132
Figure 26: Tableau de rendement dans l'entreprise TEXA.....	141
Figure 27 : Le poids croissant des sous traitants dans le processus productif .....	148
Figure 28 : Préparatif pour un Audit Qualité .....	156
Figure 29: Répartition des recrutements par type de contrat de travail.....	171
Figure 30 : Salaire minimum horaire dans les pays méditerranéens en 2010 (Euro).....	195
Figure 31 : Un modèle de l'avantage concurrentiel des ressources humaines.....	196
Figure 32 : Schéma récapitulatif de déploiement des différentes ressources et compétence pour « Une gestion conjointe du tryptique QCD ».....	225
Figure 33 : Modèle de l'avantage concurrentiel soutenable.....	231
Figure 34 : Les interrelations entre les relations personnelles, la connaissance client et la gestion des relations durables.....	236
Figure 35 : Interconnexions entre « relations personnelles », « gestion des relations durables », « connaissances clients » et « développement d'une culture d'entreprise orientée client ».....	237
Figure 36 : Interconnexion entre « Ressources humaines », « Ressources réglementaires » et « Flexibilité » .....	237

# Table des tableaux

Tableau 1 : Répartition des entreprises du secteur par activité et par régime en 2008 .....	12
Tableau 2 : Evolution des investissements de mise à niveau de la branche confection chaîne & trame et maille (1996-2008) .....	21
Tableau 3 : Calendrier de l'Accord Textile Vêtement (ATV) .....	22
Tableau 4 : Comparaison de simulations des effets de l'abolition de l'AMF .....	23
Tableau 5 : Les changements dans la valeur des exportations après le démantèlement des accords multifibres sur le marché européen .....	25
Tableau 6 : Les principaux fournisseurs des chaînes de distribution .....	28
Tableau 7 : Définitions et terminologies des compétences clés dans la littérature .....	52
Tableau 8 : Les principales définitions des capacités dynamiques .....	55
Tableau 9 : Classification des ressources (Barney, 1991) .....	57
Tableau 10 : Classification générale des ressources .....	60
Tableau 11 : Architecture des compétences de l'organisation [Quélin (1995) et Grant (1996)] .....	61
Tableau 12 : Une taxonomie de la compétence .....	62
Tableau 13 : Les différentes taxonomies des connaissances dans la littérature .....	66
Tableau 14 : Caractéristiques et attributs des ressources .....	71
Tableau 15 : Classification générale des ressources .....	77
Tableau 16 : Les positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste .....	86
Tableau 17 : Synthèse des typologies des études de cas en fonction de l'objet d'étude et des propriétés du cas .....	92
Tableau 18 : Qualification rapide des avantages et des inconvénients des méthodes de recherche .....	98
Tableau 19 : Les quatre formes classique de l'entretien .....	99
Tableau 20 : Liste des entretiens réalisés .....	101
Tableau 21 : Liste des personnes interviewées .....	104

Tableau 22 : Les données secondaires externes recueillies.....	109
Tableau 23 : Fonction de la documentation et des archives.....	110
Tableau 24 : Présentation générale des cas étudiés.....	121
Tableau 25: Répartition de l'emploi dans les entreprises étudiées .....	170
Tableau 26 : Adhésion des entreprises étudiées aux différentes certifications .....	178
Tableau 27 : Opinions des dirigeants de société sur la disponibilité des scientifiques et des ingénieurs .....	194
Tableau 28 : Récapitulatif des sources de l'avantage concurrentiel soutenable des sous traitants tunisiens en habillement et des différentes barrières à l'imitation .....	241
Tableau 29 : Classifications des ressources stratégiques des sous traitants tunisiens en habillement .....	266
Tableau 30 : Classifications des compétences stratégiques des sous traitants tunisiens en habillement.....	267

# Table des annexes

Annexe 1: La position géographique de la Tunisie.....	295
Annexe 2 : Les principales marques fabriquées en Tunisie.....	296
Annexe 3 : Guide d'entretien avec les chefs d'entreprises .....	297
Annexe 4 : Tableau de bord - Rendement des ateliers.....	299
Annexe 5 : Tableau récapitulatif du processus de production.....	300
Annexe 6 : Exemple d'un contrat entre un sous traitant tunisien et un donneur d'ordres italien .....	301
Annexe 7 : Exemple d'un contrat entre un sous traitant tunisien et un donneur d'ordres français .....	304
Annexe 8 : Exemple d'un fiche technique envoyé par un donneur d'ordres à son sous traitant .....	315
Annexe 9 : Comportement et opinions des donneurs d'ordres (Limantour, 2004).....	319

# Table des matières

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : LE CONTEXTE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>10</b>
1. LE POIDS DU SECTEUR TEXTILE-HABILLEMENT (TH) DANS L'ECONOMIE TUNISIENNE .....	11
1.1. <i>Caractéristiques globales du secteur TH en Tunisie</i> .....	12
1.2. <i>Caractéristiques de la branche « confection chaîne &amp; trame et maille »</i> .....	15
2. LE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR TEXTILE-HABILLEMENT EN TUNISIE .....	17
2.1. <i>Les incitations fiscales et financières</i> .....	17
2.2. <i>Les accords commerciaux préférentiels</i> .....	18
2.3. <i>Le bas salaire et le cadre législatif social</i> .....	19
2.4. <i>Les appuis institutionnels</i> .....	20
2.5. <i>Les investissements</i> .....	21
3. LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE DU SECTEUR TEXTILE-HABILLEMENT (TH) .....	22
3.1. <i>Les conditions de la concurrence</i> .....	22
3.1.1. Le démantèlement des Accords Multifibres et l'adhésion de la Chine à l'OMC .....	22
3.1.2. Le changement de comportements des consommateurs.....	26
3.1.3. La montée en puissance de la grande distribution.....	27
3.2. <i>Position des pays concurrents</i> .....	29
3.2.1. La concurrence européenne .....	29
3.2.2. La concurrence asiatique .....	29
3.2.3. La concurrence euro-méditerranéenne.....	29
4. L'EVOLUTION DES RELATIONS DE SOUS TRAITANCE AU SEIN DE L'INDUSTRIE TEXTILE HABILLEMENT TUNISIENNE.....	30
4.1. <i>Phase 1 : Une sous traitance traditionnelle</i> .....	30
4.2. <i>Phase 2 : Entre crise et réorganisation</i> .....	31
4.3. <i>Phase 3 : Innovation dans le service de sous traitance et de partenariat</i> .....	33
<b>CHAPITRE 2 : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>35</b>
1. LES APPROCHES FONDEES SUR LES RESSOURCES : UN CADRE D'ANALYSE DE LA COMPETITIVITE .....	36
1.1. <i>L'approche fondée sur les ressources : une approche éclatée en plusieurs courants de pensées</i> . 38	
1.1.1. La Resource Based View (RBV).....	39
1.1.2. La Competence Based View (CBV).....	42
1.1.3. L'approche par les capacités dynamiques.....	43

1.1.4.	La Knowledge Based View (KBV) .....	45
1.1.5.	L'approche relationnelle .....	48
1.2.	<i>Les concepts clés : des notions plurivoques</i> .....	49
1.2.1.	Les ressources .....	49
1.2.2.	Les compétences clés .....	51
1.2.3.	Les capacités dynamiques .....	53
1.3.	<i>Les principales classifications des actifs stratégiques</i> .....	56
1.3.1.	Typologie des ressources .....	56
1.3.2.	Typologie des compétences clés .....	60
1.3.3.	Typologie des capacités dynamiques .....	62
1.3.4.	Typologie des connaissances .....	63
1.4.	<i>Les déterminants de l'avantage concurrentiel</i> .....	67
1.4.1.	Les caractéristiques des ressources .....	67
1.4.2.	Les caractéristiques des compétences clés .....	73
2.	<b>VERS UN CADRE CONCEPTUEL DE L'ANALYSE DE LA COMPETITIVITE DES SOUS-TRAITANTS TUNISIENS EN HABILLEMENT</b> .....	76
2.1.	<i>Les sources potentiels de l'avantage concurrentiel</i> .....	76
2.1.1.	Les ressources potentielles .....	76
2.1.2.	Les compétences potentielles .....	77
2.2.	<i>Les conditions de soutenabilité de l'avantage concurrentiel</i> .....	78
2.3.	<i>Les conditions de durabilité de l'avantage concurrentiel</i> .....	80
2.4.	<i>La création des ressources et des compétences</i> .....	80

## **CHAPITRE3 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET METHODE DE RECHERCHE ADOPTEE..... 83**

1.	<b>PRESENTATION DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE</b> .....	84
1.1.	<i>Positionnement épistémologique : le choix d'une approche interprétativiste</i> .....	84
1.2.	<i>Une démarche exploratoire abductive</i> .....	87
1.3.	<i>Une recherche fondée sur des études de cas</i> .....	88
1.3.1.	Les propositions méthodologiques et les débats portant sur la mise en œuvre d'une méthode de recherche propice à l'approche par les ressources. ....	89
1.3.2.	Le choix d'une méthodologie qualitative fondée sur les études de cas .....	90
1.3.3.	La conduite de l'étude de cas .....	95
2.	<b>LA COLLECTE DES DONNEES QUALITATIVES : UNE TRIANGULATION DES DONNEES</b> .....	97
2.1.	<i>Les données primaires</i> .....	99
2.1.1.	L'entretien .....	99
2.1.1.1.	Les entretiens semi-directifs .....	100
2.1.1.2.	Les entretiens informels .....	102
2.1.2.	L'observation non participante .....	104
2.2.	<i>Les données secondaires</i> .....	107
2.2.1.	Les données secondaires externes .....	107
2.2.2.	Les données secondaires internes .....	110
3.	<b>L'ANALYSE ET LE TRAITEMENT DES DONNEES</b> .....	111



4.	VALIDITE ET FIABILITE DE LA RECHERCHE .....	113
4.1.	<i>La validité</i> .....	113
4.1.1.	La validité de construit .....	114
4.1.2.	La validité interne .....	114
4.1.3.	La validité externe .....	115
4.2.	<i>La fiabilité</i> .....	115
<b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION DES ETUDES DE CAS.....</b>		<b>117</b>
1.	PRESENTATION GENERALE DES ENTREPRISES .....	119
1.1.	<i>Activité</i> .....	119
1.2.	<i>Organigramme</i> .....	123
1.3.	<i>Profil du personnel</i> .....	125
1.4.	<i>Le processus productif</i> .....	128
2.	LE PROCESSUS PRODUCTIF INTRAORGANISATIONNEL ET LES ACTEURS .....	130
2.1.	<i>L'organisation du travail</i> .....	130
2.2.	<i>Les acteurs</i> .....	133
2.2.1.	Directeur technique.....	133
2.2.2.	Le chef d'usine .....	133
2.2.3.	Les monitrices.....	134
2.2.4.	Les opératrices .....	135
2.2.5.	Les agents de qualité.....	137
2.2.6.	Les agents de méthodes .....	138
2.2.7.	Les mécaniciens.....	139
2.3.	<i>Les interactions entre les acteurs</i> .....	139
2.3.1.	Les interactions entre les opératrices et les agents de maîtrise.....	140
2.3.2.	Les interactions entre les opératrices, les monitrices et les agents de qualité.....	143
2.3.3.	Les interactions entre les agents de méthodes et les agents de maîtrise .....	144
2.3.4.	Les interactions entre les opératrices et les mécaniciens.....	145
2.3.5.	Les interactions entre les opératrices .....	146
3.	LE PROCESSUS PRODUCTIF INTERORGANISATIONNEL ET LES ACTEURS.....	146
3.1.	<i>Les acteurs et la redistribution des tâches entre eux</i> .....	146
3.2.	<i>Le management de la relation entre les acteurs</i> .....	149
3.2.1.	La phase précontractuelle .....	149
3.2.2.	L'engagement .....	150
3.2.3.	Le pilotage .....	154
3.2.3.1.	Un contrôle de détection .....	154
3.2.3.2.	Menace de la sanction économique .....	157
3.2.4.	Post évaluation et sanctions .....	158
3.3.	<i>Les tentatives d'allègement des contraintes de la sous traitance</i> .....	160
3.3.1.	L'amont est toujours déterminant .....	160
3.3.2.	La flexibilité dans l'atelier.....	162
3.3.2.1.	L'utilisation des nouvelles technologies.....	162
3.3.2.2.	La flexibilité du travail.....	169

3.3.3.	Promouvoir une image de qualité .....	172
3.3.4.	Promouvoir une image « clean » .....	176
3.3.5.	La convivialité .....	179

## **CHAPITRE 5 : INTERPRETATION DES RESULTATS ..... 181**

1.	L'IDENTIFICATION DES SOURCES DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DES SOUS TRAITANTS TUNISIENS EN HABILLEMENT .....	182
1.1.	<i>Les ressources stratégiques des sous traitants tunisiens en habillement</i> .....	182
1.1.1.	Les ressources réglementaires.....	183
1.1.2.	Les ressources technologiques.....	186
1.1.3.	La proximité géographique de l'Europe .....	189
1.1.4.	Les ressources humaines.....	192
1.1.5.	Un système de rémunération au rendement .....	197
1.1.6.	Les relations personnelles avec les clients .....	199
1.1.7.	La réputation.....	203
1.1.8.	La connaissance des clients .....	207
1.2.	<i>Les compétences clés des sous traitants tunisiens en habillement</i> .....	208
1.2.1.	Le développement d'une culture d'entreprise orientée client .....	209
1.2.2.	La gestion des relations durables avec les clients .....	214
1.2.3.	La flexibilité .....	218
1.2.4.	La réactivité.....	219
1.2.5.	La maîtrise conjointe du tryptique Qualité-Coût-Délai.....	222
1.2.6.	Le développement des services environnant la production.....	226
1.2.7.	La gestion des ressources humaines.....	228
2.	SOUTENABILITE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DES SOUS TRAITANTS TUNISIENS EN HABILLEMENT	231
2.1.	<i>L'ambiguïté causale</i> .....	232
2.1.1.	La taciticité .....	232
2.1.2.	La complexité .....	233
2.1.3.	La spécificité.....	234
2.2.	<i>La détention d'un stock des ressources et des compétences</i> .....	234
2.2.1.	Les déséconomies liées au temps.....	235
2.2.2.	Les interconnexions entre actifs.....	235
2.2.3.	L'avantage lié à la masse d'actifs .....	238
2.3.	<i>L'histoire et la culture</i> .....	239
3.	DURABILITE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DES SOUS TRAITANTS TUNISIENS EN HABILLEMENT.....	242
3.1.	<i>Un système de veille stratégique efficace</i> .....	242
3.2.	<i>Identification des capacités dynamiques</i> .....	244
3.2.1.	La capacité dynamique au changement de l'activité : Le passage à la cotraitance et au produit fini .....	244
3.2.2.	La capacité dynamique à la labellisation .....	248
3.2.2.1.	Les certifications sociales et environnementales .....	248
3.2.2.2.	La certification qualité .....	251
4.	L'ORIGINE DES SOURCES DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DES SOUS TRAITANTS TUNISIENS EN HABILLEMENT .....	255

4.1.	<i>La prédominance de voix de développement interne des ressources et des compétences</i> .....	255
4.2.	<i>Des freins au transfert inter-organisationnel des ressources et des compétences : les spécificités socioculturelles</i> .....	260
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>		<b>264</b>
1.	PRINCIPAUX RESULTATS DE LA THESE .....	265
2.	LES CONTRIBUTIONS THEORIQUES .....	269
3.	LES CONTRIBUTIONS MANAGERIALES.....	270
3.1.	<i>Contributions pour les sous traitants</i> .....	270
3.2.	<i>Contributions pour les donneurs d'ordres</i> .....	271
4.	LES LIMITES ET VOIES FUTURES DE LA RECHERCHE .....	271
4.1.	<i>Limites méthodologiques</i> .....	272
4.2.	<i>La révolution de jasmin et après ?</i> .....	273
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		<b>274</b>
<b>ANNEXES.....</b>		<b>294</b>
<b>TABLE DES FIGURES.....</b>		<b>328</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX .....</b>		<b>330</b>
<b>TABLE DES ANNEXES .....</b>		<b>332</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>		<b>333</b>



## L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DURABLE DANS UNE PERSPECTIVE INTER-ORGANISATIONNELLE

### LE CAS DES SOUS TRAITANTS TUNISIENS EN HABILLEMENT

**Résumé:** Cette recherche contribue à expliquer la compétitivité durable dans une perspective inter-organisationnelle. Elle se fonde sur un cadre conceptuel intégrant les différentes « perspectives basées sur les ressources ». La démarche de nature qualitative repose sur des études de cas multiples auprès de neuf sous traitants tunisiens en habillement.

Les résultats obtenus font apparaître d'une part que la compétitivité durable est le fruit de la détention d'un stock des ressources et des compétences. Dans une industrie, comme l'habillement, où la concurrence est rude et les barrières à l'entrée sont faibles, les sources systémiques sont la garantie d'un avantage concurrentiel durable. Il ne s'agit pas de considérer chaque source de manière individuelle et isolée, mais plutôt, c'est la combinaison des sources qui vise à produire un avantage concurrentiel. Toutefois, dans une perspective inter-organisationnelle, les « ressources marginales » et les « market access competencies » sont des sources capitales. D'autre part, le stock des ressources et des compétences est le résultat d'un processus d'apprentissage intra-organisationnel par la pratique. Néanmoins, la culture nationale présente un frein au transfert des sources de l'avantage concurrentiel du donneur vers son sous traitant.

**Mots clés:** compétitivité durable, relations inter-organisationnelles, ressources, compétences, industrie habillement

## SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE IN INTERORGANIZATIONAL PERSPECTIVE

### THE CASE OF TUNISIAN CLOTHING SUBCONTRACTORS

**Abstract:** This study tries to understand the sustainable competitive advantage in interorganizational perspective. It is based on a conceptual framework integrating the different «resources-based perspectives». The approach is qualitative; it is based on multiple case studies carried upon nine Tunisian clothing subcontractors.

On the one hand, results show that sustainable competitiveness is the result of holding a stock of resources and competencies. In such industry as clothing, where competition is fierce and the barriers to entry are low, the systemic sources are the guarantee of a sustainable competitive advantage. It should not consider each source individually, but rather, it is the combination of sources that creates a competitive advantage. However, in an inter-organizational perspective, the "marginal resources" and "market access competencies" are capitals sources. On the other hand, the stock of resources and competencies is the result of a process of intra-organizational learning by doing. Nevertheless, national culture presents a barrier to the transfer of sources of competitiveness from the prime contractor to the subcontractor.

**Key words:** sustainable competitiveness, interorganizational relation, resources, competencies, clothing industry