

La coordination entre les agents économiques : risque ou confiance

Cas de la sous-traitance dans le secteur textile-habillement au Maroc

Résumé

Cette communication est consacrée à l'étude des interactions entre l'organisation de la production, la logique relationnelle et la dynamique spatiale à travers la recherche de la flexibilité. Cette nouvelle orientation modifie les relations industrielles vers des rapports de coordination plus enrichis et des stratégies plus innovantes. Au niveau théorique, les différentes contributions provenant de différents courants de pensée (économie, gestion, sociologie, géographie industrielle) révèlent la diversité des comportements des agents, ce qui explique la pluralité de la forme de coordination. Le rapprochement entre les différentes approches théoriques (Nouvelle Economie Institutionnelle, l'économie des conventions, la sociologie économique et l'approche évolutionniste) apparaît indispensable pour une meilleure compréhension de la nature des relations entre les agents et le mode de management des risques dans le temps et dans l'espace. Les apports de ces approches prennent en considération les interactions formelles et informelles qui caractérisent la relation de coordination. L'application de cette grille de lecture théorique à la relation de sous-traitance dans le secteur textile-habillement marocain constitue l'objet de l'étude empirique. La confrontation entre l'analyse théorique et le travail de terrain permet de tester la pertinence du modèle conceptuel et les hypothèses de départ.

Mots-clés : coordination, sous-traitance, mode relationnel, réseau, proximité.

Summary

This paper is dedicated to the study of interactions between production organization of the production, the relational logic and spatial dynamics in the search for flexibility. This new orientation modifies industrial relations into more enriched coordination relations and more innovative strategies. At the theoretical level, the various contributions resulting from various schools of thought (economy, management, sociology, industrial geography) reveal the variety of the behavior of the agents, which

Nezha Khallaf

CNRS
Laboratoire Lille
Economie Management
(nezha.khallaf@univ-
artois.fr)

explains the plurality of the form of coordination. The connection between the various theoretical approaches (New Institutional Economy, economy of agreements, economic sociology and the evolutionist approach) seems indispensable for a better understanding of the nature of relations between the agents and the mode of management of risks in time and space. The contributions of these approaches take into consideration the formal and informal interactions which characterize the relation of coordination. The use of this theoretical reading grid in the subcontracting relation in the Moroccan textile and clothing industry constitutes the object of the empirical study. The confrontation between the theoretical analysis and the field work allows us to test the relevance of the abstract model and the hypotheses of departure.

Keywords: *coordination, subcontracting, relational mode, network, proximity.*

JEL-Classification : *D23, L2.*

Introduction

L'environnement actuel des entreprises est caractérisé par l'incertitude, la complexité et la rapidité des changements. Ce nouveau contexte est le résultat de la globalisation des échanges, de l'intensification de la concurrence qui en résulte et de la montée en puissance des technologies de l'information et de la communication. Dans cet environnement instable et risqué, les entreprises doivent être capables de gérer les facteurs temps, espace et innovation (Bouba-Olga, 2006). Le recours à des compétences extérieures devient essentiel pour répondre à une concurrence accrue et à une demande de plus en plus instable et complexe. En matière de localisation d'activités, la recherche de la flexibilité conduit l'entreprise à transférer ses activités vers des zones où les coûts salariaux sont plus avantageux. Sous l'influence de nouvelles opportunités offertes par l'ouverture internationale des marchés, les relations inter-entreprises se sont multipliées et ont évolué. En effet, elles sont passées d'une simple relation de sous-traitance basée sur des rapports d'autorité et de dépendance à une relation de partenariat, qui traduit une relation mutuelle et une collaboration entre les partenaires pour la fabrication du produit (Baudry, 1995).

En effet, la compréhension de la diversité des formes de coordination passe par la prise en considération de la dynamique spatiale. L'introduction de cette dimension dans l'analyse économique a permis d'étendre la recherche depuis une conception centrée sur l'espace physique et géographique à une perception d'un territoire qui intègre la proximité dans la relation de coordination entre les acteurs. La proximité spatiale est une source de proximité relationnelle, car elle facilite le développement des relations interpersonnelles.

Le développement des relations économiques dans la proximité spatiale s'explique aussi par la dimension spatiale des réseaux sociaux, qui sont le vecteur de la confiance partagée par les agents économiques. Dans ce contexte particulier, le réseau apparaît comme un mode d'organisation adapté à la mondialisation des échanges (Nohria, Garcia-Pont, 1991) en reliant les marchés et les territoires.

La gestion de la relation de coopération et plus, précisément, le choix du mode relationnel sont d'une importance cruciale pour les entreprises qui délocalisent leur production dans des espaces géographiques plus vastes. Face à l'enjeu que représentent les risques liés à la relation de sous-traitance et l'importance des modes de management de ces risques dans la performance de la relation de coordination, la compréhension et la détermination de la forme d'interaction entre un donneur d'ordre français et un sous-traitant marocain nous amènent à nous interroger tout d'abord sur la relation entre la forme de coordination et les modes de gestion. Plus spécifiquement, nous essayons de comprendre et d'expliquer le contexte évolutif, incertain et multidimensionnel de la relation de sous-traitance entre deux partenaires de niveau de développement inégal, deux cultures stratégiques, économiques et sociales différentes voire contradictoires.

L'introduction de la dimension spatiale dans l'entité territoriale et l'organisation des relations entre les agents

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

L'inscription spatiale des relations de coordination

La question de l'articulation de l'organisation de l'espace à la territorialisation de l'usage des ressources mobilisées par les entreprises, inscrites dans un espace concurrentiel mondial, est cruciale pour comprendre les facteurs de la compétitivité de ces entreprises. Il s'agit de s'intéresser en particulier aux conditions qui vont permettre à un territoire d'assurer l'émergence et le renouvellement des réseaux d'interactions pour aboutir à une coordination industrielle (Bouba-Olga, 2005). Cependant, il y a actuellement un point d'accord dans la littérature : le territoire est tout à la fois construit par les pratiques et les représentations des acteurs

qui y interviennent ou avec lesquels il est en interaction et le résultat d'une démarche analytique (Bellet, Colletis et Lung; 1993).

Dans l'espace, activité et processus peuvent se dérouler simultanément ou de façon séquentielle en un seul ou plusieurs lieux (Benghozi, 2001). La question de la localisation met en rapport l'économie et la géographie en considérant que c'est dans la recherche de la minimisation de la distance entre le lieu de la production et le lieu de la consommation que l'entreprise détermine la localisation de sa production. Les évolutions des localisations entraînent un mouvement fort de différenciation des espaces. La géographie ne peut plus suivre les mouvements des entreprises qui s'implantent dans d'autres territoires et qui cherchent à produire avec des coûts plus faibles et une productivité toujours plus grande. Elle devient un champ d'analyse qui permet aujourd'hui de renouveler le rapport entre l'espace et l'économie au niveau de la production et de la consommation, ce qui remet en question l'intégration de la culture en économie (Bouba-Olga, 2005).

La littérature récente permet de dégager deux ensembles d'éléments explicatifs de l'inscription spatiale des relations inter-entreprises. Le premier concerne la géographie des compétences existantes, qui sont des ressources spécifiques, accumulées dans les routines individuelles et organisationnelles des entreprises. Lorsque cette géographie des compétences présente une inertie assez forte, elle devient une contrainte essentielle qui incite à l'inscription spatiale des relations inter-entreprises. Le deuxième facteur explicatif tient à la nature tacite des compétences mobilisées par les entreprises. Ce sont des compétences qu'on ne peut pas codifier. Seuls les individus qui sont inscrits dans une proximité physique et qui partagent une expérience commune peuvent s'approprier et partager ces compétences.

Les formes de la proximité et la coordination entre les agents économiques

La problématique de la proximité fait l'objet d'une réflexion théorique considérable depuis quelques années. La définition des proximités fait appel à l'existence d'interactions entre les acteurs. Ces interactions peuvent prendre différentes formes (formelles, informelles, marchandes ou non marchandes). S'agissant des échanges marchands (contrat, relation de coopération ou de partenariat...), l'importance et la fréquence de ces interactions peuvent être considérées comme des déterminants de localisation des firmes et un facteur d'identification de lien de proximité entre les acteurs.

Définir la proximité selon les trois composantes (institutionnelle, géographique et organisationnelle) permet d'endogénéiser les institutions dans l'analyse des relations de coordination, dans un univers d'action localisé ou non, et dépasser les limites d'une analyse basée uniquement sur la proximité géographique comme le facteur le plus déterminant du processus d'apprentissage des entreprises. En effet, l'entreprise est à la fois

insérée dans un espace local et dans des espaces très éloignés, le local devient une modalité de fonctionnement du global (Pecqueur et Zimmermann, 2002).

Dans la plupart des cas, la proximité spatiale est un vecteur essentiel de réduction des coûts de transaction. Grâce à cette proximité entre les partenaires se constitue une communauté locale où les individus sont contraints de respecter certaines règles et conventions. La proximité spatiale est une source de proximité relationnelle, car elle facilite le développement des relations interpersonnelles. Dans les travaux néo-institutionnalistes, la proximité est souvent mobilisée au titre des actifs spécifiques qui peuvent garantir un avantage en matière de localisation.

Les comportements spatiaux des firmes

Les entreprises peuvent se développer au sein d'une structure fonctionnelle et spatiale qu'elles contribuent à bâtir. Elles évoluent dans un système environnemental complexe qui se caractérise par des contraintes culturelles, économiques et politiques, ce qui influence leur organisation et leurs choix territoriaux. De ce fait, Bouba-Olga constate que la géographie économique est largement déterminée par les géographies des ressources, qui sont liées en partie à la géographie des structures de coordination, des réseaux et des institutions. L'intensification de la concurrence favorise l'internalisation des marchés et influence les choix organisationnels des entreprises, les aptitudes territoriales et le comportement d'approvisionnement des entreprises.

En effet, les comportements de territorialisation des firmes dépendent de la stratégie des entreprises, du positionnement produit ou sectoriel, de leurs choix d'investissement et de leur logique financière. Les auteurs distinguent le cas d'une disponibilité d'infrastructure stratégique (proximité géographique et institutionnelle) et l'existence d'une proximité culturelle et technologique entre les partenaires.

Certaines approches analysent en termes de compétences et de compétences complémentaires (Richardson, 1972 ; Treece, Rumelt, Dosi, Winter, 1994). Dans ce cadre d'analyse, l'entreprise est considérée comme un ensemble de savoirs, de savoir-faire et d'expérience qui s'accumulent avec l'apprentissage et les processus d'innovation. Ainsi, l'entreprise a recours au marché pour se coordonner avec d'autres entreprises qui détiennent des compétences complémentaires, lorsque la fabrication d'un produit nécessite la combinaison de compétences dissemblables. Toutefois, on constate une forte croissance des relations de coordination, de marché et hors marché, avec l'accélération des progrès technologiques, la diversité et la complexité des compétences mobilisées par les formes (Moati, Mouhoud, 1994, cité par Bouba-Olga, Carrincazeaux, 2001, p. 5).

Les fondements de la relation de sous-traitance dans le secteur textile-habillement

Certains auteurs comme Ravix (1996) mesurent la coopération entre les sous-traitants et les donneurs d'ordres selon le degré de participation de chacun dans l'exploitation des sources de profit (coûts, délais, qualité) dont bénéficie le partenaire, donc selon le degré de concertation entre les acteurs. En effet, le sous-traitant s'engage dans un programme d'investissements spécifiques, investissements technologiques, de partage et d'amélioration des compétences qui implique le partage des risques entre les partenaires. Cette démarche permet de diminuer les coûts de production, d'améliorer la qualité et de diminuer les délais de fabrication.

On va essayer d'expliquer, en nous référant principalement aux approches contractuelles qui considèrent le degré d'efficacité des formes de gouvernance en fonction des coûts de transaction, dans quelles conditions les agents économisent des coûts de transactions en faisant appel à des sous-traitants.

La relation de sous-traitance comme une réponse logique à la réduction des coûts de transaction

Dans le secteur textile-habillement, alors que la marque se développe et suit le principe de l'actualisation, les acteurs sont incités à réagir rapidement et à proposer le bon article au bon moment, à se repositionner tout en organisant la production selon un circuit court. Cette logique favorise l'émergence de nouvelles formes de coordination. Plus précisément, dans la phase amont de la filière textile-habillement, la spécificité des actifs est forte lorsqu'il s'agit des articles haut de gamme qui nécessitent des tissus et des fils spécifiques impliquant l'utilisation de compétences spécifiques, de savoir-faire difficilement transférable et d'investissements importants. Par contre, les articles basiques portent sur des fils et des tissus qui ont une faible spécificité.

Toutefois, l'activité de confection et les opérations d'assemblage utilisent des actifs spécifiques humains et physiques faibles et associés à des coûts relativement bas, ce qui pousse les entreprises à transférer géographiquement ces activités vers des pays qui ont des coûts salariaux faibles. La faiblesse des coûts salariaux ne constitue pas le seul facteur de sous-traitance de l'activité de confection et d'assemblage des articles. D'autres critères tels que la qualité, le respect des délais et le savoir-faire impliquent ainsi un désengagement progressif des stades de production intensifs en main d'œuvre tels que l'assemblage, pour ne conserver que les opérations à plus forte valeur ajoutée (distribution, marketing...) et une intensification des délocalisations sous la forme principale : la sous-traitance.

La montée en puissance des distributeurs spécialisés qui s'intègrent dans des réseaux traduit la volonté de ces réseaux de contrôler la filière et d'accroître leur part de valeur ajoutée. En effet, la volonté d'intégration des agents et

le recours aux réseaux sont influencés par des facteurs tels que la marque mais aussi la fréquence des transactions. Lorsque des investissements en actifs spécifiques sont nécessaires, une forme d'organisation particulière (réseau) s'impose. En effet, cette intégration induit un engagement financier élevé, qui ne se justifie que si la transaction est importante et si sa fréquence est élevée, afin de pouvoir l'amortir. En effet, les distributeurs interviennent de façon directe dans la création/conception de leurs produits vendus sous marque propre. De même, des fabricants assurent la commercialisation de leurs produits en choisissant de développer des réseaux et de réaliser ainsi une intégration verticale.

Avant la livraison, il existe toujours une forte incertitude concernant la qualité des produits livrés, le respect des délais et les conditions de réassortiment. Toutefois, le degré de l'incertitude varie en fonction de la nature des produits, qu'il s'agisse d'un produit basique dont les variations sont saisonnières et planifiables ou d'un produit d'actualisation qui est sensible à la marque et qui ne peut pas faire l'objet d'un calcul de probabilité.

Concernant les produits haut de gamme, sensibles à la mode, le degré d'incertitude est plus élevé. Afin de limiter cette incertitude qui porte sur les transactions en amont, les théories des contrats proposent de mettre en place un système de contrôle des fournisseurs qui porte aussi bien sur la qualité et la solvabilité de ces derniers que sur le respect des délais. Ce système de contrôle est coûteux, et il paraît impossible de le mettre en place par le fournisseur lorsque le sous-traitant est localisé à l'étranger. Par ailleurs, pour dépasser ces limites et faire face au problème de l'incertitude dans les transactions, les entreprises sont conduites à adopter une stratégie d'intégration et à se lancer dans une réflexion sur la sous-traitance. La constitution et l'intégration dans des réseaux permettent de diminuer les coûts de surveillance.

Concernant les produits basiques de moindre qualité, l'incertitude est faible dans la mesure où ceux-ci n'ont pas d'exigences en matière de qualité et de respect des délais. D'une part, parce que les prévisions d'achat sont connues longtemps à l'avance, et, d'autre part, parce que le choix de ces produits se fait sur un critère de prix ce qui réduit l'incertitude.

A partir de là, on constate l'importance de la fréquence des transactions dans la détermination des coûts de transaction et comme justificatifs de l'intégration. Ainsi que le recours au réseau permet de limiter à la fois l'engagement financier et les coûts liés à la recherche des actifs.

En introduisant dans l'analyse l'incertitude liée aux transactions, nous pensons que le degré d'intensité de cette incertitude est influencé par la qualité et la nature du produit, ce qui détermine l'action mise en œuvre pour sa réalisation. Ces propos nous permettent d'établir un parallèle avec les conceptions de Salais et Storper concernant les "mondes de production".

La dimension sociale dans la relation de sous-traitance

En raison de l'importance des dimensions informelles comme la confiance, l'apprentissage relationnel, la réputation, les compétences technologiques et informationnelles... les théories des contrats s'avèrent insuffisantes pour expliquer la nature des réseaux, notamment au niveau de leur contenu informationnel et organisationnel qui relève plutôt d'une logique coopérative et non d'un comportement opportuniste des agents. Toutefois, l'organisation de la production ne se limite pas à la hiérarchie ou au recours au marché, mais elle s'étend à des formes de relation en réseau, ce qui favorise une flexibilité dynamique. Ce concept prend en considération le développement de la coordination et du contrôle des activités sur une échelle spatiale élargie. Ce qui permet de clarifier le comportement de localisation des entreprises qui cherchent à exploiter et bénéficient des opportunités et des complémentarités qui existent entre les différentes échelles spatiales.

La constitution de réseaux au sein de ce secteur répond partiellement à la logique de réduction des coûts avancés par les approches contractuelles. Toutefois, ces coûts ne répondent pas uniquement à l'incertitude, à la spécificité des actifs et à la fréquence des transactions ; d'autres éléments apparaissent importants, comme le mode relationnel. Ces formes de contrôle jouent un rôle déterminant dans la gestion des risques relationnels dans la mesure où ils contraignent les comportements opportunistes et permettent de diminuer les coûts liés au contrôle.

La relation de sous-traitance et son mode relationnel: risque ou confiance

L'environnement actuel des entreprises est incertain et complexe. Cette incertitude génère, d'une part, des risques relationnels spécifiques aux comportements qui prennent de multiples dimensions (Das et Teng, 1996, 2001) et, d'autre part des risques liés aux menaces de l'environnement. Ces risques sont les causes directes de l'échec de la relation de coordination.

En effet, le mode relationnel prend des formes diverses selon la logique de fonctionnement des relations de coordination et le degré de perception de ces risques. Wacheux (1996) suggère que plus le temps passe, plus la relation se développe. En effet, la confiance prend diverses formes selon l'évolution de la relation de coordination.

La relation de sous-traitance et la perception des menaces de l'environnement

L'environnement des entreprises est caractérisé par l'instabilité et la complexité liée à l'intensification de la concurrence, l'émergence de nouvelles techniques, de nouveaux modes d'organisation des systèmes productifs et

de coordination interentreprises. Pour mesurer cette complexité, les chercheurs se basent, d'une part, sur le taux d'incertitude et d'instabilité de l'environnement auquel les entreprises sont confrontées et, d'autre part, ils ont recours à des variables de perception des dirigeants. En effet, l'environnement est perçu grâce aux capacités cognitives (expertise et apprentissage) des managers et à leur rationalité limitée. Ce qui leur permet de prendre des décisions stratégiques et organisationnelles (le choix entre la confiance et le contrat). Aujourd'hui, dans le secteur textile-l'habillement, l'instabilité de l'environnement impose aux entreprises d'être flexibles afin de répondre aux changements et de survivre, ce qui influence d'une manière directe l'évolution de la relation de sous-traitance vers une relation qui exige le partage des compétences.

On en conclut donc que l'instabilité et la complexité de l'environnement déterminent le mode relationnel. A partir de là, on suppose (hypothèse 1) que le degré de perception des menaces de l'environnement influence la détermination de la forme de coordination. Autrement dit, la menace de la concurrence, l'instabilité et la complexité de l'environnement influencent d'une manière directe le mode relationnel. Les menaces de l'environnement incitent les donneurs d'ordres à développer des compétences spécifiques, et, symétriquement, le sous-traitant investit dans des moyens spécifiques de production, ce qui implique une certaine dépendance entre les parties.

Les risques relationnels dans la relation de sous-traitance

La relation de sous-traitance nécessite le partage d'actifs (matériels et/ou immatériels), ce qui met l'accent sur le problème de l'asymétrie d'information et crée des doutes et des incertitudes concernant le comportement de l'autre partie. En effet, le risque relationnel se définit comme étant un risque spécifique aux relations de sous-traitance ; il est mesuré par la probabilité et les conséquences d'un comportement opportuniste (Nooteboom, 1996). Cette relation est en effet caractérisée par une incertitude quant au comportement futur des partenaires (Parkhe, 1993), et les partenaires peuvent donc faire preuve d'opportunisme (Williamson, 1993).

Ainsi, le comportement opportuniste peut entraîner, d'une part, des divergences d'objectifs qui peuvent conduire l'une des parties à vouloir absorber l'autre, alors que l'accord prévoit un certain degré d'autonomie (Hagedoorn *et al.*, 1999) ; d'autre part, un manque de transparence du partenaire (Hamel, 1991) ou de la stratégie qu'adopte ce dernier (Larsson *et al.*, 1998). Cela conduit à une appropriation des connaissances, une rétention de l'information, ce qui entrave le processus d'apprentissage et la confiance. Dans la relation de sous-traitance, ce risque relationnel émerge avec une forte dépendance du donneur d'ordre vis-à-vis de son fournisseur lors du développement d'une relation de partenariat. Ces risques sont importants avec une forte spécificité des actifs, une incertitude environnementale et une grande difficulté de mesure de la performance.

De ce fait, à partir de ces définitions, on suggère que le risque relationnel soit un concept multidimensionnel, contenant des risques associés à la fois aux comportements des partenaires et à la relation elle-même et déterminant la forme de coordination entre les agents dans la relation de sous-traitance (hypothèse 2).

Les modes de gestion dans la relation de sous-traitance

Dans une étude empirique des relations client-fournisseur, Nooteboom (1996) estime que le contrat a un effet négatif sur la perception du risque relationnel, mais qu'il permet de limiter les comportements opportunistes. En effet, le contrat permet aux entreprises d'établir des mesures de contrôle afin de se protéger contre un éventuel comportement opportuniste. Il ne constitue pas un instrument de contrôle des risques, mais il peut détecter et sanctionner les comportements non coopératifs.

La plupart des approches théoriques qui ont traité des formes de coordination ont hiérarchisé et opposé le contrôle et la confiance. Elles ont même constaté les conséquences négatives du premier sur la deuxième. En effet, Baudry (1995) estime que dans un cadre hiérarchique rigide, la relation d'autorité – le modèle dominant d'organisation des relations (p. 62) – est remplacée progressivement par une combinaison entre autorité et confiance pour lever l'incertitude (p. 93). Favoreu et Brulhart (2006) constatent que dans une relation de sous-traitance, confiance et contrôle sont des facteurs qui favorisent le succès du partenariat vertical logistique.

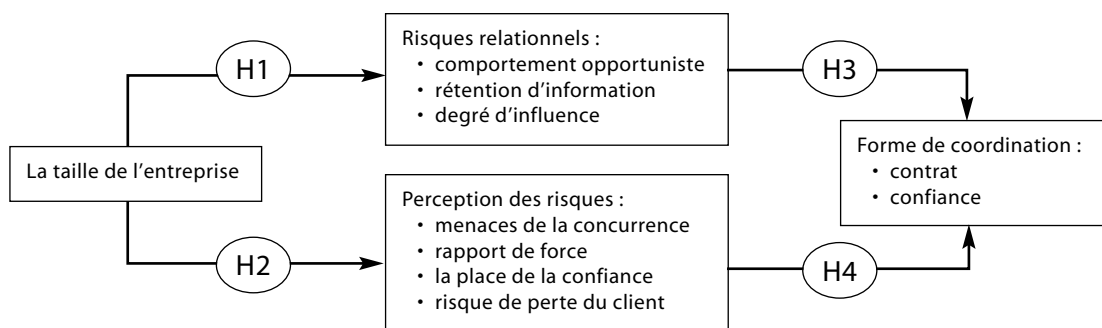
Certains risques sont les causes directes de l'échec de la relation de coordination, et, par conséquent, les entreprises disposent de plusieurs instruments de contrôle (formel et informel) pour gérer ces risques relationnels. Certains peuvent être adaptés pour gérer un risque, et d'autres ne le sont pas forcément. Certaines études ont démontré que l'arbitrage entre contrat et confiance est relatif au degré d'asymétrie existant entre les partenaires. En effet, nous pouvons formuler l'hypothèse (hypothèse 3) qu'il existe une relation entre la taille de l'entreprise et la perception des risques. Nous avons supposé que les risques relationnels déterminent la forme de coordination entre les agents économiques. Autrement dit, l'arbitrage entre contrat et confiance est relatif à la perception des risques relationnels.

A la lumière de notre analyse théorique, les différentes dimensions dégagées de la littérature ont pris en considération les interactions marchandes et non marchandes dans la relation de coordination. Elles apparaissent complémentaires pour expliquer la rationalité des acteurs et rendre compte de la diversité des comportements des agents de la filière textile-habillement. Pour mettre en parallèle l'aspect théorique et l'aspect empirique, nous allons tester la pertinence de la grille de lecture au travers de son application à l'analyse de la relation de sous-traitance dans le secteur – filière textile-habillement marocain. A partir de la grille d'étude théorique, nous avons formulé certaines hypothèses qui permettent de fixer les critères et les axes pour structurer la

recherche. Cela nous a permis de construire un modèle conceptuel qui se compose de plusieurs variables.

Figure 1

Le modèle conceptuel de la recherche



Méthodologie adoptée et variable d'analyse

Notre recherche tente de comprendre si les risques (risques relationnels et menaces d'environnement) perçus dans la relation de coordination déterminent la forme de coordination entre les partenaires et si le degré de perception de ces risques est influencé par d'autres facteurs.

Le modèle de recherche comporte trois groupes de variables. La taille (présentée par l'effectif) forme le premier groupe et constitue la variable de contrôle ; les risques relationnels (le comportement opportuniste, la rétention de l'information et le risque de dépendance) et la perception des risques forment le second groupe et constituent la variable explicative ; et les formes de coordination forment le troisième groupe et constituent la variable à expliquer. L'ensemble des variables a été évalué sur une échelle de Likert à 7 points d'ancrage.

Cette étude quantitative et statistique repose sur la collecte et le traitement de données chiffrées en utilisant le logiciel SPSS version 15.0.

Nous avons mené le traitement des données en deux étapes. La première étape est basée sur l'analyse factorielle associée à un protocole de recherche descriptive dont l'objectif est de déterminer les dimensions des différentes variables étudiées. La technique utilisée est l'analyse en composante principale qui facilite l'appréhension et l'interprétation d'un ensemble volumineux de données multidimensionnelles. Il s'agit de purifier et de tester l'homogénéité des échelles composant le questionnaire. Autrement dit, il s'agit de vérifier si l'échelle permet d'évaluer précisément le construit qu'elle est censée mesurer et si les items se regroupent bien en facteurs. L'instrument de mesure utilisé dans le test de fiabilité est le coefficient *alpha de Cronbach* α . La valeur de α pose problème, des auteurs constatent que cette valeur est comprise entre 0,6 et 0,8 est acceptable (Cronbach, 1951).

La deuxième étape est de tester l'existence d'une relation causale entre les variables, et plus particulièrement l'impact de la variable explicative sur la variable à expliquer. Pour cela, nous avons utilisé une analyse de corrélation et un modèle de régression qui permettent de mesurer l'influence de la première variable sur la deuxième.

Les résultats du tableau 1 révèlent la relation entre les trois variables. Seules les valeurs significatives sont affichées dans ce tableau.

Tableau 1

Résultats de la corrélation entre l'effectif, les risques relationnels et la coordination

| | Effectif N = 48 | | Comportement opportuniste | | Confiance | |
|---------------------------|------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------------|------------------------|------------------------------|
| | Corrélation de Pearson | Significativité (bilatérale) | Corrélation de Pearson | Significativité (bilatérale) | Corrélation de Pearson | Significativité (bilatérale) |
| Comportement opportuniste | - 0,706* | 0,000 | 1 | — | - 0,561* | 0,000 |
| Confiance | 0,569* | 0,000 | - 0,561* | 0,000 | 1 | — |

* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Les corrélations significatives ($p < 0,01$) mettent en évidence la relation entre la taille de l'entreprise et le comportement adopté. En effet, plus les entreprises sont grandes moins elles sont vulnérables aux comportements opportunistes de leurs partenaires. Et inversement, les entreprises de petite taille se sentent plus menacées par le comportement opportuniste de leurs clients. D'autre part, les résultats du tableau 1 indiquent l'existence d'une relation positive entre l'effectif et la confiance comme forme de coordination. Cela signifie que plus les entreprises sont grandes plus la relation de coordination avec le donneur d'ordre est basée sur la confiance. Enfin, on constate que plus la relation entre les deux parties est basée sur la confiance moins elles se sentent menacées par le comportement opportuniste. Nous avons étudié la relation entre la taille de l'entreprise et la perception des menaces de l'environnement.

Tableau 2

Résultats de la corrélation entre la taille d'entreprise et la perception des risques

| | Menace des concurrents marocains | Menaces des concurrents internationaux | Confiance dans la relation future |
|----------------------------|----------------------------------|--|-----------------------------------|
| Effectif | | | |
| • Corrélation de Pearson | 0,435* | - 0,751* | 0,573* |
| • Significativité | 0,002 | 0,000 | 0,000 |
| Concurrents internationaux | | | |
| • Corrélation de Pearson | 0,000 | 1 | - 0,626* |
| • Significativité | 1,000 | | 0,000 |

* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Les résultats du tableau 2 révèlent plusieurs relations significatives entre l'effectif et la perception des risques. Une relation négative entre l'effectif et la perception des menaces des concurrents internationaux signifie que plus l'entreprise est grande moins elle se sent menacée par les concurrents internationaux. Ainsi, plus la taille de l'entreprise est petite plus elle est menacée par la concurrence des autres entreprises marocaines. L'existence d'une relation positive entre l'effectif et la confiance sur laquelle repose la relation, actuelle et future, entre le donneur d'ordre français et le sous-traitant marocain signifie que plus l'entreprise est de grande taille plus le dirigeant estime que la relation est marquée plutôt par la confiance que par un contrat. Enfin, il est intéressant de noter que plus la relation entre le donneur d'ordre et le sous-traitant est basée sur la confiance moins ce dernier se sent menacé par la concurrence internationale. Par ailleurs, l'analyse de la corrélation a montré l'existence d'une relation entre la perception des risques et la forme de coordination.

Tableau 3

La relation entre la perception des risques et la forme de coordination

| | Menace des concurrents internationaux | Menace des concurrents nationaux | Relation avec le 1 ^{er} client français |
|--------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|--|
| Confiance | | | |
| • Corrélation de Pearson | - 0,583** | 0,295* | - 0,102 |
| • Significativité | 0,000 | 0,042 | 0,492 |
| Contrat | | | |
| • Corrélation de Pearson | 0,187 | 0,022 | 0,382** |
| • Significativité | 0,204 | 0,884 | 0,007 |

* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Les résultats du tableau 3 indiquent la relation entre la perception des menaces des concurrents internationaux et nationaux et la confiance dans la relation de sous-traitance. Cela signifie que plus les entreprises estiment que la nature du contact avec le principal client est marqué par la confiance et la fidélisation moins les entreprises se sentent menacées par la concurrence internationale et/ou nationale. En effet, la confiance est un facteur motivant et favorise les comportements coopératifs. D'autre part, il existe une relation positive entre la nature de la relation avec le premier client français et le contrat. Cela signifie que plus les entreprises forment des relations de coordination avec les donneurs d'ordres français plus cette relation commence par une simple relation commerciale basée sur un contrat.

Pour mesurer l'effet de perception des risques sur la forme de coordination, nous avons effectué une régression linéaire. Le tableau 4 présente les résultats trouvés.

Tableau 4
La régression linéaire

| | Coefficients | T | Sig T |
|---------------------------------------|--------------|---------|-------|
| Menace des concurrents internationaux | - 0,432 | - 2,614 | 0,12 |
| Menace des concurrents nationaux | 0,263 | 2,285 | 0,027 |
| Comportement opportuniste | - 0,208 | - 1,245 | 0,220 |

$R^2 = 66,8\%$; R^2 ajusté = $46,6\%$; $F = 11,80$; sig $F = 0,000$

Les résultats du tableau ci-dessus indiquent que la confiance sur laquelle repose la relation de coordination entre les entreprises est déterminée aussi bien par la perception des risques des concurrents internationaux que par la perception des menaces des concurrents marocains. Les résultats du test indiquent, d'une part, que les variables « perceptions des menaces des concurrents marocains et internationaux » expliquent de manière significative la confiance comme forme de coordination. En effet, les résultats du tableau font ressortir que les menaces des concurrents marocains constituent la dimension qui a le plus fort pouvoir explicatif de la relation de coordination basée sur la confiance. Toutefois, l'importance de la perception des menaces des concurrents marocains dans la détermination de la forme de coordination basée sur la confiance est confirmée par les valeurs élevées et significatives des coefficients. Cependant, la perception des menaces des concurrents internationaux augmente le risque de comportement opportuniste. Donc, les hypothèses 1 et 2 sont confirmées, et l'hypothèse 3 n'est que partiellement vérifiée.

Les résultats des modèles de régression confirment l'hypothèse (hypothèse 4) selon la quelle la perception des risques a un effet sur la détermination des formes de coordination entre les agents, et, plus précisément, la perception des menaces de la concurrence pousse les entreprises à former et développer une relation de coordination basée sur la confiance.

Discussion des résultats

Notre analyse statistique s'est focalisée sur l'évaluation de la relation entre les risques relationnels, les risques liés à l'environnement et la forme de coordination dans la relation de sous-traitance. Les résultats trouvés renvoient à une influence de la taille sur les risques relationnels et la perception des menaces de l'environnement. En effet, plus l'entreprise est de grande taille, plus elle est fortement structurée et plus elle se sent mieux armée et moins menacée par l'environnement. Inversement, les entreprises qui possèdent des structures faibles, se sentent plus vulnérables. Ainsi, le degré de perception des risques a potentiellement un effet sur le comportement des individus.

Cela signifie que plus la relation entre les deux parties est basée sur la confiance, plutôt que sur le contrat, moins le risque du comportement opportuniste est perçu par les entreprises. Et inversement, plus ces dernières se sentent menacées par le risque relationnel, plus elles forment des relations de coordination basées sur la confiance.

L'analyse de la structure organisationnelle des entreprises marocaines révèle l'existence de grandes entreprises qui produisent pour les donneurs d'ordres étrangers en tant que co-traitants ou sous-traitants (façonniers), de moyennes entreprises, de petites entreprises ainsi que de micro-entreprises (produisent des articles d'artisanat et/ou des produits modernes standard de bas de gamme). Ces unités relèvent de deux mondes de production : le monde de production artisanale et le monde de production industriel. Le premier regroupe des travailleurs à domicile et des travailleurs indépendants, et le deuxième regroupe un ensemble d'entreprises comprenant des grandes entreprises industrielles, des PME et des micro-entreprises. Ces différentes unités travaillent en réseau.

Par ailleurs, plus l'entreprise est grande plus la relation avec le client étranger est stabilisée. En effet, ce sont les entreprises exportatrices qui sont fortement structurées en termes de spécialisation fonctionnelle, ce qui favorise la stabilité et le renforcement de la relation de coordination avec leurs partenaires. En revanche, les petites et les micro-entreprises, qui appartiennent soit au monde industriel soit au monde artisanal, ont une structure caractérisée par une relation hiérarchique basée sur une institution socio-économique. La plupart de ces entreprises déclarent se sentir menacées par le comportement opportuniste de leurs partenaires (marocains ou étrangers). Das et Teng (2001) estiment que lorsqu'il existe des asymétries entre les agents, le partenaire le plus faible aura tendance à croire qu'il est exploité, ce qui entrave le développement de la confiance. Nous pensons que le degré d'asymétrie dépend également de la taille de la structure qui détermine la perception des risques relationnels. En revanche, le degré de perception de ces risques détermine le mode de contrôle (formel ou informel).

Ces résultats peuvent s'expliquer par la logique de fonctionnement des relations de coordination entre le sous-traitant marocain et le donneur d'ordre français. La relation de coordination se construit et se développe selon un processus comprenant plusieurs étapes de négociation, d'engagement et d'exécution (DOS, HAMEL ; 1998 ; Ring et Van de Ven, 1994). La relation avec le client français commence par une simple relation commerciale, basée sur un cahier des charges, des rapports de force et un mode formel de gestion. En effet, au début de la relation, les partenaires sont confrontés à un double problème : celui de l'incertitude liée à l'incomplétude du contrat et celui du risque d'adoption d'un comportement opportuniste liée à la complexité et aux changements de l'environnement.

Le donneur d'ordre exerce des pressions sur le sous-traitant et effectue des contrôles réguliers pour vérifier la qualité du produit et le respect des

délais de fabrication. Cette relation s'inscrit dans le modèle de sous-traitance distendue (Belghazi, 2005). En effet, la relation de coordination est basée sur des contrats de courte durée, des séries courtes et une grande diversité des produits. Les deux parties s'engagent dans une relation de coordination pour partager les risques et échanger les compétences. De son côté, le sous-traitant s'engage dans un programme d'investissements spécifiques, d'investissements technologiques, de partage et d'amélioration des compétences qui impliquent le partage des risques entre les partenaires. Cette démarche permet de diminuer les coûts de production, d'améliorer la qualité et de diminuer les délais de fabrication. Autrement dit, le sous-traitant cherche à instaurer une confiance relationnelle et une relation de coordination plus durable et stable. Avec ces nouvelles orientations, on voit apparaître un nouveau modèle de relation stabilisée (Belghazi, 2005) qui lie le sous-traitant et le donneur d'ordre par une participation à son capital, ce qui permet une plus grande productivité, des gains plus élevés à moyen et long terme et une relation de fidélisation. Cette relation de partenariat avec le donneur d'ordre français constitue une source d'apprentissage organisationnel pour le sous-traitant marocain.

En effet, la perception des menaces d'environnement pousse les entreprises à développer des compétences spécifiques pour être capables de répondre à des demandes très ponctuelles. L'acquisition de ces compétences implique le développement d'innovations techniques et organisationnelles à travers des interactions sociales et les mécanismes d'apprentissage. Pour faire face à la diversité accrue des styles vestimentaires et les phénomènes de mode, le sous-traitant développe des routines du circuit court. Cela nécessite une adaptation de l'organisation, à travers des mécanismes d'apprentissage concernant les technologies d'information et la planification de la production.

De ces conclusions, nous suggérons que l'évolution de la relation de sous-traitance implique de nombreux changements tant dans les pratiques que dans les comportements. A travers ces changements s'instaure une nouvelle relation de coordination. Il convient également de noter que cette nouvelle relation de sous-traitance repose de plus en plus sur la confiance. Cette confiance est multidimensionnelle. D'une part, c'est une confiance qui prend un caractère rationnel au début de la relation de coordination, reposant sur la réputation du sous-traitant, sa situation financière et ses compétences. Dans cette phase, le mode formel rend certains acteurs incapables de s'engager dans des comportements opportunistes.

Toutefois, un certain degré de confiance est nécessaire pour la réalisation des transactions sur lesquelles le donneur d'ordre n'a pas de possibilité pour un contrôle direct. Au cours de l'interaction, les deux parties font des efforts mutuellement afin d'encourager l'engagement à long terme. D'une part, le donneur d'ordre élargit le champ de son intervention au-delà de la production, pour se concentrer sur le développement des compétences et

le développement de la gestion, qui vont permettre d'améliorer les prestations du sous-traitant. D'autre part, l'implication financière du donneur d'ordre permet non seulement de moderniser l'activité de production du sous-traitant mais aussi de renforcer sa situation financière. De son côté, le sous-traitant, pour développer cette relation, s'engage dans des programmes d'investissement technologique, de démarche de certification, de recherche et d'innovation. Il développe des compétences spécifiques aux différents stades du processus de production. Dans ce processus d'apprentissage réciproque se développe une confiance relationnelle qui joue le rôle de réducteur des risques liés aux menaces de l'environnement et des risques relationnels.

Conclusion

L'objectif de cet article était de proposer une relation de coordination qui caractérise des formes spatiales, sociales, et structure l'organisation du système économique. A travers l'étude de la relation de sous-traitance dans le secteur textile-habillement au Maroc, notre objectif consiste à mettre en évidence plusieurs aspects concernant le comportement des agents, et par conséquent, à prendre en compte le contexte évolutif, incertain et multidimensionnel des relations de coordination, notamment à travers l'émergence des réseaux de sous-traitance. Les complémentarités trouvées au sein de ces théories nous ont permis de dépasser les limites d'une analyse qui considère les coûts de la transaction comme le problème central de l'organisation économique.

En effet, l'apport théorique de notre recherche porte sur la mise en évidence des différentes dimensions (transactionnelle, conventionnelle, informelle et d'apprentissage) qui caractérisent la relation de sous-traitance, et dont chacune nous a permis d'expliquer le comportement des entreprises. Les nouvelles contraintes imposées par l'environnement poussent les agents à adopter des comportements flexibles à travers lesquels se développe une coopération très diversifiée. Cette relation se construit et se développe ; elle passe d'une simple relation commerciale à une relation de partenariat basée sur une confiance multidimensionnelle.

En effet, dans le processus de développement de la relation de coordination, les deux parties s'engagent dans une relation de partage des risques et d'échange des compétences. L'acquisition de ces compétences implique le développement d'innovations techniques et organisationnelles à travers des interactions sociales et des mécanismes d'apprentissage. Dans ce processus d'évolution, la confiance prend plusieurs formes, passant d'une confiance rationnelle, basée sur les compétences et la réputation, à une confiance relationnelle. A travers cette étude, nous avons constaté l'importance des normes informelles et des réseaux de relations personnelles pour structurer les échanges entre les agents économiques.

Références

- Baudry B. (1993b), « Partenariat et sous-traitance industrielle : une approche par la théorie des incitations », *Revue d'économie industrielle*, n° 66, 4^e trimestre, p. 51-68.
- Baudry B. (1995), *l'Economie des relations interentreprises*, la Découverte, Paris.
- Belghazi S. (2005), *Mise à niveau compétitivité du secteur textile-habillement : l'importance d'une approche durable fondée sur le travail décent et l'efficacité économique*, département de l'Intégration des politiques, Groupe des politiques nationales, Organisation internationale du travail, Genève.
- Benghozi P.-J. (2001), « Relation interentreprises et nouveaux modèles d'affaires », *Revue économique*, vol. 52, octobre, p. 165-190.
- Bouba-Olga O. (2005), « Un approfondissement du modèle exit-voice par l'économie de proximité », *Documents de travail Crief-Teir*, EA 2249, Poitiers.
- Bouba-Olga O. (2006), *la Nouvelle géographie du capitalisme. Comprendre et maîtriser les délocalisations*, Seuil, coll. « Points-Economie ».
- Bouba-Olga O., Zimmermann J.-B. (2004), « Modèles et mesures de la proximité », in Pecqueur B., Zimmermann J.-B., *Economie de proximité*, Hermès.
- Charki M.H. (2005), « Le paradoxe de la confiance initiale », *Actes de la XIV^e Conférence de l'Association internationale de management stratégique*, Pays de la Loire, Angers.
- Das T.K., Teng B.S. (2001a), « A Risk Perception Model of Alliance Structuring », *Journal of International Management*, 7, p. 1-20.
- Das T.k., Teng B.S. (2001b), « Trust, Control and Risk in Strategic Alliances : An Integrated Framework », *Organization Studies*, 22/2, p. 25-273.
- Dupuy J.-P. (1999), « Convention et Common Knowledge », *Revue économique*, n° 2, mars, p. 361-406.
- Favoreu C., Brulhart F. (2006) « Les interrelations contrôle-confiance : quel impact sur la réussite des partenariats inter firmes ? », *Finance, contrôle et stratégie* (FCS), vol. 9, n° 1, p. 59-96, mars.
- Gadrey J. (1994), « Les relations, contrats et conventions de services », dans Jacques de Bandt et Jean Gadrey, dir., *Relation de services, marché de services*, CNRS Editions, coll. "Recherche et entreprise", Paris, p. 123-152.
- Gherzouli K. (1997a), « Différence de comportement et réciprocité d'intérêt dans le partenariat entre entreprises de pays d'inégal développement », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 10, n° 1.
- Gherzouli K. (1997b), « Les conditions de réussite de la coopération euro-maghrébine », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août.
- Gilly J.-P., Torre A. (2001), *Dynamique de proximité*, l'Harmattan, Paris.
- Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.
- Hamdouch A., Depret M.-H. (2003a), « Innovation, coopération préemptive et concurrence réticulaire : les nouvelles dynamiques des relations interfirmes », *Cahier de la MSE*, Centre national de la recherche scientifique.
- Hamdouch A., Depret M.-H. (2003b), « Proximité spatiale, organisation cognitive, réseaux d'innovation et dynamique concurrentielle dans l'industrie biopharmaceutique », *IV^e journée de la proximité, réseaux et coordination*, Marseille.
- Kalika M. (1995), *Structure d'entreprises: réalités, déterminants, performances*, Economica, Paris.
- Lorenzoni G. (1997), « Les réseaux interentreprises en tant que forme organisationnelle distincte »,

- in A. Lomi éd., *l'Analyse relationnelle des organisations, réflexions théoriques et expériences empiriques*, l'Harmattan, p. 243-275.
- March J.G., Simon H.A. (1958), *Organizations*, New York, John Wiley and Sons, (traduction française de J.C. Rouchy et G. Prunier, Paris, Dunod, 1991).
- Maroc Textile (2003), « le Magazine du textile et de l'habillement », n° 1, mars.
- Ministère du Commerce et de l'Industrie, département du Commerce et de l'Industrie (1999), « Travaux des sous-commissions issues de la commission bi-partie », AMITH/ Gouvernement, août.
- Nohria N., Garcia-Pont C. (1991), « Global Strategic Linkages and Industry Structure », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 105-124.
- Parat E. (1998), « La filière textile-habillement-distribution », *la Documentation française*, Dossier 15, p. 140.
- Pecqueur B., Zimmermann J.-B. (2004), *Economie de proximité*, Hermès.
- Ravix J.L. (1996), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Edition, Paris.
- Revue économique (1989), « L'économie des conventions », vol. 40, n° 2, Paris.
- Ring P., Van de Ven A.H. (1994), « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, n° 19, p. 90-110.
- Romelaer P. (1999), « Relations externes des entreprises et gestion de l'innovation : note de lecture », in D. Foray, J. Mairesse, *Innovations et performances. Approches interdisciplinaires*, éd. EHESS, Paris.
- Royaume du Maroc, ministère de l'Economie sociale, des Petites et des Moyennes Entreprises et de l'Artisanat, chargé des Affaires générales du gouvernement (2002), *le Livre blanc : la Petite et Moyenne Entreprise, moteur de la croissance économique*, Rabat.
- Saives A.L., Lambert J.L. (1997), *Comportement et facteur de localisation des activités industrielles agro-alimentaires dans la région des Pays de la Loire*, Rapport de recherche, ENITIAA, Nantes.
- Salais R. (1998), *Institution et conventions*, édition de l'Ecole des Hautes Etudes en sciences sociales.
- Salais R., Storper M. (1993), *les Mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, édition de l'Ecole des Hautes Etudes en sciences sociales, Paris.
- SESSI (1989), « La sous-traitance industrielle en 1987 », *Ministère de l'Industrie et de l'Aménagement du territoire*, Direction générale de l'industrie, service des statistiques industrielles, septembre.
- Université Cadi Ayyad (2000), « Etude du secteur de l'artisanat à Marrakech », Rapport de la deuxième phase, recensement des unités artisanales et des artisans.
- Wacheux F. (1996a), « Alliances, conséquences stratégiques et organisationnelles », *Revue française de gestion*, n° 108, p. 12-24.
- Williamson O.E. (1985), *les Institutions de l'économie*, Inter Edition, Paris (édition originale: *The Economics Institutions of Capitalism*, The Free Press, Macmillan, New York).
- Williamson O.E. (2000), « The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead », *Journal of Economic Literature*, n° 38, p. 595-613.
- Zimmermann J.-B. (1995), « Dynamique industrielle : le paradoxe du local », *Economie industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris, p. 147-168.