

UNIVERSITE CADI AYYAD
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Marrakech
Département des Sciences de Gestion
UFR : Stratégie

Mémoire présenté en vue de l'obtention d'un Master Recherche
Option « Entrepreneuriat et stratégies des PME »
Par Mustapha ZAHIR

Sujet :

**Etude de la sous-traitance entre PME et grande entreprise :
D'une relation de domination au partenariat
- Cas du secteur textile et IMME -**

Membres du jury :

Directeur de recherche : M. **Abdenbi LOUITRI**, Professeur à l'Université Cadi Ayyad

Suffragants : M. **Abderrahim FEKARI**, Professeur à l'Université Cadi Ayyad

: M. **Brahim TIGUINT**, Professeur à l'Université Cadi Ayyad

Juillet 2008

Remerciements

Je voudrais adresser mes profonds remerciements à mon directeur de recherche Monsieur **Abdenbi LOUITRI**, qui m'a soutenu tout au long de cette recherche.

Mes remerciements vont également aux membres du jury, les professeurs **Abderrahim FEKARI** et **Brahim TIGUINT** d'avoir bien voulu apporter leur attention à ce travail.

Je remercie, aussi, les responsables d'entreprises interviewés, pour leur accueil et leur coopération. Ces remerciements s'adressent spécialement à M. Nourredine BOUYACOUB, responsable d'A2S, M. Mohcine IMGHI, directeur de LTplus, M. Tawfik GHAMROUI, responsable commercial de MAFODER, et enfin M. Driss BOUHMADI, directeur de l'entreprise de textile.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance aux différents auteurs dont les travaux ont, d'une façon ou d'une autre, inspiré mon travail. Merci aussi aux gens de la BNSTP notamment Monsieur **Nourredine BOUYACOUB** et **Karim SADKI**.

Enfin, que tous ceux qui, de loin ou de près, ont sacrifié un peu de leur temps pour la réalisation et la finition de ce travail de recherche, trouvent ici l'expression de ma profonde reconnaissance.

Sommaire

<u>Introduction générale</u>	5
<u>Premiere partie : L’analyse de la sous-traitance</u>	111
<u>Chapitre 1</u> : Sous-traitance : concepts généraux et analyse théorique	13
Section I- Sous-traitance : définitions, modalités, typologies et facteurs explicatifs.....	13
Section II : La sous-traitance dans les approches contractuelles	24
Section III : La sous-traitance dans l’approche extra-contractuelle.....	32
<u>Chapitre 2</u> : La sous-traitance entre grande entreprise et PME : d’une relation de domination au partenariat.....	39
Section I : La sous-traitance : problèmes liés à une relation asymétrique	41
Section II : Les éléments incitatifs à une relation partenariale	54
Section III: Conditions et effets de partenariat.....	64
<u>Deuxieme partie : Etude empirique de la sous-traitance : cas des PME de textile-habillement et des industries mécaniques, métallurgiques et électronique</u>	73
<u>Chapitre 1</u> : Méthodologie et Présentation du terrain d’étude	75
Section I : Méthodologie de la recherche qualitative	75
Section II: Choix et présentation du terrain d’étude.....	84
<u>Chapitre 2</u> : Présentation et analyse des resultats	93
Section I : Les problèmes rencontrés par les PME sous-traitantes	93

Section II : Les modes de coordination de la sous-traitance : contrat ou confiance ?	99
Section III : Les éléments incitatifs au partenariat	101
Section VI : Les effets de partenariat pour la PME sous-traitante	105
SectionV : Les mesures à entreprendre pour inscrire la relation dans le partenariat	107
<u>Conclusion générale</u>	111
<u>Bibliographie</u>	116
<u>Annexe</u>	122

INTRODUCTION GENERALE

Au cours de ces dernières décennies, on a pu assister dans l'économie mondiale à une transformation des modèles d'organisation des entreprises et des filières industrielles. Cette transformation est justifiée par le passage d'un système reposant sur le concept de l'entreprise intégré vers un système basé sur l'organisation de réseaux d'entreprises spécialisées. En effet, une nouvelle répartition du travail s'est instaurée, principalement fondée sur des critères de savoir-faire techniques et d'exploitation optimale des capacités disponibles.

En outre, on a assisté également à un passage d'une économie tirée par la demande, dont l'avantage compétitif dépend de la maîtrise des coûts et des prix bas, vers une économie poussée par l'offre, dont le facteur clef de succès dépend, en plus de la maîtrise des prix, de la qualité des produits offerts et aussi de la capacité d'innovation.

Certes, il est clair aujourd'hui, qu'il est impossible de tout maîtriser, de savoir tout mettre en œuvre avec excellence. C'est pour cela, les entreprises se sont, de plus en plus, recentrées sur leurs métiers de base et sur leurs spécialités stratégiques, et font recours à des partenaires extérieurs possédant les savoir-faire nécessaires pour les autres activités jugées moins stratégiques.

Dans ce sens, la sous-traitance, comme toutes autres relations interentreprises, permet à ces entreprises de répondre à ce besoin de concentration. Elle consiste en ce qu'une entreprise appelée donneur d'ordres se décharge d'une activité ou d'une tâche au profit d'une autre entreprise appelée « receveur d'ordre » ou sous-traitant qui va l'exécuter conformément aux spécifications et aux directives du premier. Cette activité peut être la production soit d'un bien complet, soit de produits intermédiaires ou composants.

Par ailleurs, la sous-traitance joue un rôle incontestable dans le développement industriel. Elle est reconnue comme un moyen efficace d'accroître le taux d'utilisation des capacités industrielles existantes ainsi de développer la production et l'emploi dans les PME, d'obtenir des produits de meilleure qualité à moindre coût et de favoriser la croissance et l'intégration de l'industrie nationale dans l'économie mondiale.

Force est de constater, que de nouvelles compétences sont mobilisées par les PME, grâce à ses atouts, qui consistent en la souplesse et en la capacité d'innovation...etc. C'est pour cela, la sous-traitance se développe beaucoup plus entre les entreprises de différentes tailles, surtout entre les PME et les grandes entreprises. D'ailleurs, ce qui constitue une caractéristique de l'économie industrielle moderne. Les PME se comportent comme des sous-traitantes, alors que les grandes entreprises sont des donneurs d'ordres.

En fait, l'asymétrie de taille entre les contractants représente une dimension qui peut affecter le management de la relation. Selon certains auteurs, l'asymétrie résulte de différentiel de taille entre les organisations, cause de multiples disparités en termes de culture, de pouvoir ou de compétence.

Or, jusqu'aux années quatre-vingts, le sous-traitant était considéré comme un atelier du donneur d'ordre ou un simple exécutant. De ce fait, la relation était caractérisée par des rapports de forces déséquilibrés et fondée sur la subordination et l'infériorité du sous-traitant.

Aujourd'hui, on assiste au changement de l'environnement, à l'accentuation de la concurrence et à l'apparition de nouvelles méthodes de gestion de la production (l'adoption de juste à temps). En plus de ces évolutions, on trouve également, que les stratégies basées sur l'affrontement et sur la concurrence ont cédé la place aux stratégies fondées sur la coopération et sur l'interdépendance.

Tous ces éléments ont modifié la relation entre le donneur d'ordre et le sous-traitant. Elle est passée d'une relation de court terme à une relation de long terme, fondée sur la complémentarité et les opportunités stratégiques en termes de compétences et de marché, et dont le produit est co-déterminé par les deux contractants, la sous-traitance s'inscrit, alors, dans un échange relationnel ou dans une relation partenariale. En d'autre terme, elle n'est plus un moyen d'externalisation d'une activité, mais elle est inscrite dans la stratégie de l'entreprise.

En outre, certaines études ont montré, clairement, l'avantage de partenariat par rapport à l'approche traditionnelle de la sous-traitance, dont chacune des parties, sous-traitant et donneur d'ordre, vise seulement ses intérêts. Et par conséquent, la relation est un jeu à somme nulle. D'où, l'intérêt d'inscrire la sous-traitance dans une relation partenariale, dont chacun tire profit.

Il est important à signaler aussi, qu'un domaine de recherche se développe, en cherchant à établir des relations symbiotiques entre les parties contractuelles, c'est le marketing relationnel. En effet, ce domaine est marqué par trois tendances de la recherche, dont on trouve la première qui s'intéresse à la nature et à l'évolution de la relation, la deuxième se focalise sur l'analyse des mécanismes comportementaux associés à la relation et enfin la troisième s'intéresse aux effets de la relation pour les deux contractants.

Notre recherche s'inscrit dans le cadre de la première et la deuxième tendance.

D'après tout ce qui précède, il est clair que les contractants, sous-traitant et donneur d'ordre, ont intérêt à faire évoluer la relation de la sous-traitance vers une relation partenariale.

Notre objectif principal dans cette recherche est d'étudier **comment la relation de la sous-traitance entre une PME et une grande entreprise peut passer d'une relation de domination vers une relation de partenariat ?**

Pour mener à bien notre recherche, notre question principale est scindée à plusieurs questions de recherche, qui peuvent constituer chacune un axe de recherche à notre étude, ces questions sont au nombre de quatre :

- ✓ Quels sont les problèmes rencontrés par la PME sous-traitante ?
- ✓ Quel mode de coordination pour la sous-traitance : contrat ou confiance ?
- ✓ Quels sont les éléments incitatifs à une relation partenariale ?
- ✓ Quels sont les effets de partenariat sur la PME sous-traitante ?

D'ailleurs, nos objectifs de recherche sont multiples. On vise à dégager les problèmes associés à une relation asymétrique, ainsi que les modes de coordination de la sous-traitance afin d'analyser le rôle de la confiance dans le développement vers le partenariat. Ensuite, notre attention sera portée, également, sur les éléments incitatifs au partenariat, et enfin, sur les effets de cette relation partenariale sur les PME.

Notre recherche vise à la fois la description de la relation de la sous-traitance, et la compréhension du contexte nécessaire pour inscrire une telle relation dans le cadre de partenariat entre le sous-traitant et le donneur d'ordre. Autrement dit, on cherche à comprendre comment la relation de la sous-traitance entre PME et grande entreprise peut évoluer d'une relation de domination au partenariat. En effet, vu l'état de la littérature sur notre objet de recherche, cette étude est associée à une recherche exploratoire. Or, pour parvenir au but recherché, nous avons opté pour une recherche qualitative avec une démarche abductive afin de mieux rapprocher les construits théoriques à la réalité observée.

Pour l'étude empirique, notre échantillon est constitué de quatre PME, la sélection s'est faite sur la base de trois critères à savoir : la taille de l'entreprise, la nature du produit échangé et enfin l'ancienneté de la relation avec le principal donneur d'ordre. Et pour la collecte des données, nous sommes appuyés sur les entretiens guidés.

Pour apporter quelques éléments de réponse à notre problématique, notre travail sera articulé en deux parties :

- La première partie intitulée « l'analyse de la sous-traitance » nous permettra de relever les définitions, les formes, les facteurs explicatifs et aussi les théories de la sous-traitance. Elle nous permettra également de traiter la relation de la sous-traitance entre la PME et la grande entreprise.

Cette partie sera divisée en deux chapitres, le premier traite les généralités de la sous-traitance, et le deuxième sera consacré à la

question de la sous-traitance entre PME et grande entreprise : d'une relation de domination au partenariat.

- La deuxième partie sera consacrée à l'étude empirique de notre étude. Elle sera scindée, également, en deux chapitres, le premier traite la méthodologie adoptée pour notre recherche, alors que le deuxième sera focalisé sur l'analyse des résultats et on terminera par quelques mesures à entreprendre afin d'inscrire la sous-traitance dans le partenariat.

PREMIERE PARTIE : L'ANALYSE **DE LA SOUS-TRAITANCE**

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Depuis quelques années, la mondialisation des marchés ainsi que la complexité croissante du développement technologique ont contribué à l'émergence des nouvelles conditions de compétitivité. D'ailleurs, le passage d'un système de production de masse à celui de juste à temps (qui est plus flexible) a modifié les règles de jeu des entreprises. Actuellement, dans la majorité des secteurs, l'avantage concurrentiel dépend d'un niveau critique du rapport qualité prix.

Or, pour faire face à ces nouvelles exigences de l'environnement et pour assurer sa survie et sa pérennité, l'entreprise se trouve face à l'obligation de se recentrer sur son activité de base, où elle maîtrise bien des compétences nécessaires et aussi dans laquelle elle a un avantage concurrentiel par rapport aux autres. Pour les autres activités dont l'avantage est au profit d'autres entreprises, elle a intérêt à les sous-traiter afin de rationaliser sa chaîne de valeurs et de rester compétitive sur le marché.

Pour les activités à externaliser, l'entreprise dispose d'une panoplie de choix entre les formes de coopération (sous-traitance, alliance...). A côté du marché et de la hiérarchie, la sous-traitance constitue alors un mode de coordination pour l'entreprise. Or, ce sont généralement les grandes entreprises qui font recours à cette politique, grâce au volume des activités qu'elles réalisent, mais aussi grâce à la nécessité d'une maîtrise de certaines compétences qui sont parfois coûteuses et difficilement appropriées. Les PME répondent généralement à ces exigences.

Très souvent, la relation s'effectue entre une grande entreprise qui se comporte comme donneur d'ordre et une PME qui joue le rôle de preneur d'ordre. D'ailleurs, cette dernière s'expose à des risques mais aussi, elle pourra développer la relation vers une relation de partenariat.

L'objet de cette partie est d'apporter quelques éléments de réponse d'ordre théorique à notre problématique. Pour cela, elle sera scindée en deux chapitres, le premier traite les approches théoriques de la sous-traitance, alors que le deuxième sera consacrée à la question de la sous-traitance entre PME et grande entreprise.

CHAPITRE 1 - SOUS-TRAITANCE : CONCEPTS GENERAUX ET ANALYSE THEORIQUE

La sous-traitance n'est pas un phénomène nouveau. Elle a évolué dans un environnement stable au départ, où l'objectif de gestionnaire est d'avoir les prix bas. Ce type d'environnement a favorisé l'émergence des relations de domination entre les contractants. Mais, après une certaine période le contexte a changé et par conséquent les rapports dominant-dominé ont été développés vers des relations beaucoup plus partenariales.

En effet, pour pouvoir cerner et étudier la relation de sous-traitance entre la grande entreprise et la PME, il faut tout d'abord préciser la notion de la sous-traitance afin de traiter ses approches théoriques.

Section 1- Sous-traitance : définitions, modalités, typologies et facteurs explicatifs

La sous-traitance constitue, selon certains auteurs, la forme la plus simple de coopération inter-entreprise. Mais, en réalité, elle est compliquée. Elle met en relation deux entités dont le sous-traitant est invité à effectuer une tâche ou toute une activité pour le compte d'un donneur d'ordre. De même, les deux entreprises peuvent recourir à une certaines modalités pour mettre en œuvre une telle relation. Pour mieux comprendre la sous-traitance, il s'avère nécessaire d'apporter quelques définitions des concepts, d'étudier les différentes modalités de la sous-traitance et aussi ses différentes typologies.

Paragraphe 1- Définition et concepts fondamentaux

A- Définitions de la sous-traitance

Le phénomène de la sous-traitance peut être vu de plusieurs angles à savoir l'approche économique, technique et juridique. Ceci dit, il y a une pluralité des définitions du concept de la sous-traitance, qui sont plus au moins complexe, s'émanant de différentes institutions et de différents pays.

a- L'approche juridique de la sous-traitance

En s'intéressant au côté juridique de la relation, certains auteurs (Capet et Hoflak), ont fait remarquer que le droit français à mal défini la sous-traitance. Depuis longtemps, seule la jurisprudence a essayé de la définir. Mais ce n'était qu'en 1975 qu'il y a eu une reconnaissance juridique de cette relation. La loi 31 décembre 1975 a défini la sous-traitance comme étant « *l'opération par laquelle un entrepreneur confié par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, tout ou partie de l'exécution du contrat de l'entreprise ou du marché public conclu avec le maître d'ouvrage* ¹ ».

L'entrepreneur est considéré ici, comme toute entreprise liée par un contrat d'entreprise avec un maître d'ouvrage. Et pour certaines raisons, elle confié une partie ou toute l'activité concernée à une autre entreprise.

De cette définition, on peut dire que le sous-traitant est un entrepreneur indépendant choisi par l'entrepreneur principal pour effectuer, à sa place, une partie du marché conclu entre ce dernier et le maître d'ouvrage. D'ailleurs, le sous-traitant peut devenir lui aussi un entrepreneur principal vis-à-vis de ses propres sous-traitants.

Or, pour éviter quelques risques et problèmes de la relation, la loi de 1975 est consacrée seulement aux activités de bâtiments et travaux publics. Pour faire face à ces limitations, l'approche économique est intervenue pour éclaircir ce concept de sous-traitance.

b- L'approche économique de la sous-traitance

Selon le guide contractuel des relations de sous-traitance « la sous-traitance se définit comme l'activité qui consiste à fabriquer ou à façonner un produit ou plus, généralement des composantes dénommés 'pièces' pour le compte exclusif du donneur

¹ ALTERSOHN, (1992), « De la sous-traitance au partenariat : dynamique d'entreprise », Harmattan, pp 23-24

d'ordre et conformément aux spécifications techniques et aux modalités de réception qu'il arrête en dernier ressort en fonction du résultat industriel qu'il recherche ²».

Par ailleurs, l'AFNOR³ l'a défini comme toutes les opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit dont une entreprise, dite donneur d'ordre, confie la réalisation à une autre entreprise, dite sous-traitante ou preneuse d'ordre, tenue de se conformer exactement aux directives ou aux spécifications techniques que ce donneur d'ordre arrête en dernier ressort⁴. A la notion de sous-traitance se trouvent ainsi rattacher toutes les tâches de la chaîne de valeurs.

De ces définitions, on peut dire que le sous-traitant n'assume que les responsabilités de non-respect aux spécifications et aux directives de donneur d'ordre, pour celles liées à la conception sont à l'ordre de l'autre partie. D'ailleurs, c'est ce qui explique le lien de subordination et d'infériorité du sous-traitant. Ce dernier ne bénéficié d'aucune marge de manœuvre dans la conception du produit.

Toutefois, pour la BNSTP⁵, la sous-traitance est une forme de coopération efficace et moderne entre entreprises qui leur permet d'obtenir un rendement élevé grâce à l'utilisation la plus rationnelle de leur capacité installée et à une meilleure utilisation des autres ressources⁶.

En effet, dans ce contexte actuel marqué par une évolution des processus de production, où la complexité est de plus en plus accrue, les règles de jeu entre le donneur d'ordre et le sous-traitant ont été changées. De ce fait, le sous-traitant n'est plus un simple exécutant du travail confié, mais il intervient tout au long du processus productif : de la conception jusqu'à la production du produit fini. Ceci dit, le produit est co-déterminé entre les deux acteurs.

² **M.CAPET&J.HOFLACK**, (1978), « Gestion de l'entreprise sous-traitante : manuel de gestion de l'entreprise de caractère industriel travaillant en sous-traitance ou à façon », Economica, 1978

³ Association Française de Normalisation

⁴ **BNSTP**, (2006), « le développement de la sous-traitance industrielle marocaine », rapport final établi par le réseau international des organismes de la sous-traitance (RIOST), Programme d'Appui aux Associations Professionnelles, pp 3-4

⁵ Bourse Nationale de la Sous-traitance et de Partenariat ;

⁶ **HAISSOUNE Mohamed**, « La sous-traitance internationale dans les industries de textile-habillement : cas du Maroc », mémoire pour l'obtention du diplôme des études supérieures, Université Hassan II, Casablanca. pp 13-14

Bref, au court de ces dernières années, on assiste à une transformation d'une relation simple de court terme, à une relation plus complexe de long terme, fondée sur les complémentarités, sur la durée et sur les opportunités stratégiques en termes de compétences et du marché.

B- Le concept de partenariat

a- Définition

Depuis longtemps, certaines recherches ont démontré les erreurs coûteuses de la séquence des étapes de conception, de fabrication et d'assemblage. D'où, la nécessité de délaisser l'organisation hiérarchique traditionnelle du modèle de sous-traitance, afin d'opter pour une stratégie de plus en plus partenariale. En fait, le partenariat est l'une des stratégies interentreprises qui met en relation la grande entreprise et la PME-PMI. Il s'agit d'une stratégie relationnelle qui vise à travers les relations engagées, l'équité et l'équilibre des devoirs et des résultats.

D'après l'OCDE⁷, « le partenariat a pour objet d'associer les PME et les grandes entreprises dans un effort commun de développement spécifique⁸ ». Il consiste en une relation verticale qui met en rapport deux entreprises appartenant à une même chaîne de valeur, l'une en amont et l'autre en aval.

D'une autre part, l'AFNOR a défini le partenariat comme étant *un état d'esprit rendant possible la création entre partenaires des relations privilégiées, fondées sur une recherche en commun d'objectif à moyen terme, menées dans des conditions permettant d'assurer la réciprocité des avantages*⁹.

De ces définitions, il apparaît que le partenariat constitue un engagement réciproque entre les entreprises impliquées, un jeu à somme non nulle et une relation

⁷ Organisation pour la Coopération et le Développement Economique ;

⁸ Catherine Léger, (1995), « Le partenariat entre grande entreprise et PME : expérience ou stratégie ? », Economie et Société, Série Sciences de Gestion, n° 21,5/, pp 9-10 ;

⁹ Donada C. et A. Kessler, (1997), « Partenariat : Mythes et Réalités pour les Fournisseurs. Etude Empirique dans L'Industrie automobile », Actes de la Conférence Internationale sur les Coopérations, Luxembourg-Nancy 2, Avril, p 3

plus équilibrée. Mais il suppose une reconnaissance, une confiance mutuelle des partenaires ainsi que la volonté de s'engager durablement dans la relation.

De ce fait, pour que la relation de sous-traitance s'inscrive dans une stratégie de partenariat, il faut qu'elle soit à long terme, afin de développer certaines compétences spécifiques.

b- Type de partenariat vertical

On peut identifier deux types de coopérations : la coopération opérationnelle et le partenariat de conception.

1- la coopération opérationnelle

La coopération opérationnelle est une relation d'approvisionnement dans un système de production de juste à temps. Ce type de coopération ne traduit que l'application des principes de juste à temps chez les fournisseurs, qui consistent en la qualité totale, les flux tendus et les plans de progrès¹⁰.

Ce mode d'organisation implique une réelle coopération entre les parties d'une relation. Or, dans celle de la sous-traitance, le donneur d'ordre reste le seul responsable du cahier des prescriptions spéciales. C'est ainsi que, ce type de coopération n'est qu'une adaptation du concept de sous-traitance au contexte de la production du juste à temps.

2- le partenariat de conception

Au contraire, le partenariat de conception repose sur un réel partage et sur une dépendance mutuelle, c'est-à-dire que le succès du fournisseur dépend du comportement du client et la performance du client dépend aussi du comportement de ses fournisseurs. Dans ce cas, les partenaires coopèrent pour augmenter leurs gains et accroître leurs avantages concurrentiels.

¹⁰Donada C. et B. Garrette, (1996), « Quelles Stratégies pour les Fournisseurs Partenaires ? »,Vième Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, pp 4-5

Certes, cette interdépendance des partenaires conduit au fait à que chacun à intérêt à ce que l'autre réussisse. Par ailleurs, les motivations qui poussent les donneurs d'ordres à coopérer avec les sous-traitants consistent à réduire les coûts de transaction, à réaliser des gains en temps et en qualité au moment de développement des produits et enfin à des concentrations des ressources sur les compétences fondamentales¹¹.

Paragraphe 2 : Les modalités de la sous-traitance¹²

Toute entreprise qui vise à se lancer dans la sous-traitance dispose du choix entre deux modalités, l'une consiste en un système de commande répétitive et l'autre au contrat cadre.

A- Le système de la commande répétitive

Ce type de modalité est la plus simple, car dans ce cas, la commande initiale est répétée sur l'initiative du donneur d'ordre et selon la stratégie mise en œuvre. Il s'agit d'un bon de commande sur lequel figurent les obligations des contractants : la spécification du travail, les quantités à produire, les délais de livraison et le prix.

Cette modalité de sous-traitance est adoptée pour les activités dont les délais de livraison est entre un et trois mois. Un tel mécanisme n'offre aucune garantie au sous-traitant. Les effets néfastes de cette modalités sont bien connus : avec un horizon de court terme, ce type de contrat ne permet pas au sous-traitant d'investir à long terme afin d'améliorer ses performances, car il n'est pas certain de pouvoir amortir ses équipements puisqu'il est soumis à la concurrence à chaque renégociation.

B. Le contrat cadre

Le contrat cadre est conclu au minimum pour une durée supérieure ou égale à un an. Ainsi, il fixe les modalités nécessaires au déroulement de la relation, à savoir : *la durée, prix et règles de révision, réglage des quantités, délais de livraison, pénalités, processus de règlement des litiges, conditions de paiement, éventuellement*

¹¹ B. Garrette, et P.Dussauge, (1995), « les stratégies d'alliance », édition Inter Edition,

¹² Bernard BAUDRY, (1991) « Une analyse économique des contrats de partenariat industriel : l'apport de l'économie des coûts de transaction », Revue d'économie industrielle n° 56, 2° trimestre, pp 48-50

*mention d'une clause d'arbitrage*¹³. Les clauses de cette modalité sont totalement libres, elles résultent d'une négociation entre le donneur d'ordre et le sous-traitant. Le contrat cadre a pour objectif d'éviter à renégocier sans cesse la commande initiale.

Il est important à signaler que, ce type de contrat permet d'économiser les coûts de transaction sur une période longue, pour ce qui est des coûts d'élaboration du contrat. Et aussi de fournir au sous-traitant un engagement quantitatif.

Autrefois, c'était la première modalité qui dominait dans la relation de la sous-traitance. Cependant, vu les changements qu'a connu l'environnement des affaires durant ces dernières années, les contractants tendent vers la deuxième modalité.

Paragraphe 3 : Typologies de la sous-traitance.

Pour mieux comprendre la relation du pouvoir entre les acteurs de la sous-traitance, il s'avère intéressant d'étudier ses différentes formes. De ce fait, on distingue les formes par leur fonction et les formes par leur dimension temporelle.

A- Les formes de la sous-traitance selon la variable fonctionnelle

Ces formes sont citées par l'ONUDI qui distingue deux formes à savoir la sous-traitance de capacité et la sous-traitance de spécialité :

a- La sous-traitance de capacité

Il est important à signaler que ce type de sous-traitance est la plus répandue au cas où le donneur d'ordre estime que sa capacité de production est insuffisante pour répondre à la demande de ses clients. Donc, pour combler cet insuffisance, le donneur d'ordre fait appel à d'autres entreprises pour leurs externalisent une partie de son activité.

¹³ Mohamed LAANOUNI, (2003), « *La sous-traitance industrielle au Maroc : situation actuelle et perspectives d'évolution* », Thèse de doctorat en science économique, université Sidi Mohamed Ben Abdellah FSJES Fès, pp 18-19

b- La sous-traitance de spécialité

En plus de l'insuffisance des outils de production, le donneur d'ordre peut ne pas avoir certaines compétences pour intervenir tout au long de sa chaîne de valeur. Donc, il a recours à certaines entreprises spécialistes du domaine. Généralement, le recours à la sous-traitance de spécialité s'effectue une fois le coût de développement des compétences nécessaires est plus élevé par rapport au prix proposé par le sous-traitant.

B- Les formes de sous-traitance selon la variable temporelle.

Les formes développées ici sont au nombre de deux : la sous-traitance conjoncturelle et la sous-traitance structurelle.

a- La sous-traitance conjoncturelle.

La sous-traitance est dite conjoncturelle, une fois le donneur d'ordre a fait recours à une autre entreprise, d'une manière occasionnelle en raison d'une pointe momentanée de la demande où d'un incident technique, pour externaliser une partie de son activité.

b- La sous-traitance structurelle

Au contraire, la sous-traitance est dite structurelle, une fois le recours à cette politique est habituelle, soit pour conserver une capacité propre dans une fabrication déterminée, soit pour utiliser des capacités de production disponibles à l'extérieur.

Après avoir décrit les typologies de la sous-traitance et pour parvenir au but recherché, il est bien clair que, le type retenu est celui d'une sous-traitance structurelle, et de spécialité. Cette forme permet de mieux analyser la dépendance des acteurs et de démontrer le passage d'une simple relation de sous-traitance au partenariat.

Paragraphe 4- Le recours à la sous-traitance : facteurs explicatifs

Depuis quelques années, la question du faire où du faire-faire est posée pour les dirigeants des entreprises. Ils font recours, de façon croissante, à une politique d'externalisation de certaines de leurs activités. De ce fait, la sous-traitance s'inscrit

dans une véritable stratégie de l'entreprise. Elle est fondée sur des objectifs plus au moins précis, ainsi que sur les moyens qu'il faut mettre en place pour les atteindre. Certes, l'adoption d'une telle stratégie nécessite une analyse fine afin de déterminer les raisons d'une telle option.

On s'interroge alors sur les facteurs explicatifs du recours à la sous-traitance. Ces facteurs peuvent être classés en deux types, soit d'ordre stratégique, soit d'ordre financier.

A- Les facteurs d'ordre stratégique.

Parmi les facteurs stratégiques, on trouve généralement la recherche de la flexibilité, l'accès à un savoir-faire et le recentrage des activités.

a- l'accès à un savoir-faire

De prime abord, l'accès à un savoir-faire spécifique constitue l'un des facteurs qui expliquent le recours à l'externalisation. En effet, l'entreprise peut ne pas maîtriser une activité, où elle doit investir beaucoup pour l'internaliser. Après un arbitrage entre le coût d'acquisition de ce savoir spécifique en interne et le prix d'achat par le biais de la sous-traitance, l'entreprise opte généralement pour le deuxième choix.

En plus, les grands donneurs d'ordre trouvent dans les PME ce caractère des spécialistes. Ce qui explique d'ailleurs le développement de ces relations entre ces entités. Au-delà de l'accès au savoir-faire, l'entreprise peut recourir à une telle relation pour rester flexible au niveau organisationnel.

b- la recherche de la flexibilité

Certains auteurs considèrent que la flexibilité caractérise la possibilité pour une organisation de s'adapter à son environnement¹⁴.

Or, cette question de flexibilité ne se pose que dans un environnement perturbé. Evidemment, les entreprises s'organisent d'une manière à être plus flexibles dans leurs

¹⁴ Lionel GRAND « Relation de sous-traitance en transport routier : stratégie de domination », les Cahiers Scientifiques du Transport, N° 27

environnements interne et externe. En effet, le recours à des prestataires extérieurs constitue alors une réponse au non flexibilité interne ainsi qu'à l'incertitude de son environnement. D'ailleurs, la sous-traitance apparaît pour ces firmes comme un moyen de répondre aux problèmes posés par les aléas conjoncturels, économiques et sociaux.

Par ailleurs, le choix d'opter pour la sous-traitance constitue un choix optimal, au cas où l'entreprise juge qu'une tâche nécessite des investissements irréversibles dans le temps. En plus de ces avantages, la sous-traitance permet également d'imputer les risques de qualité, des rebuts et des stocks aux sous-traitants.

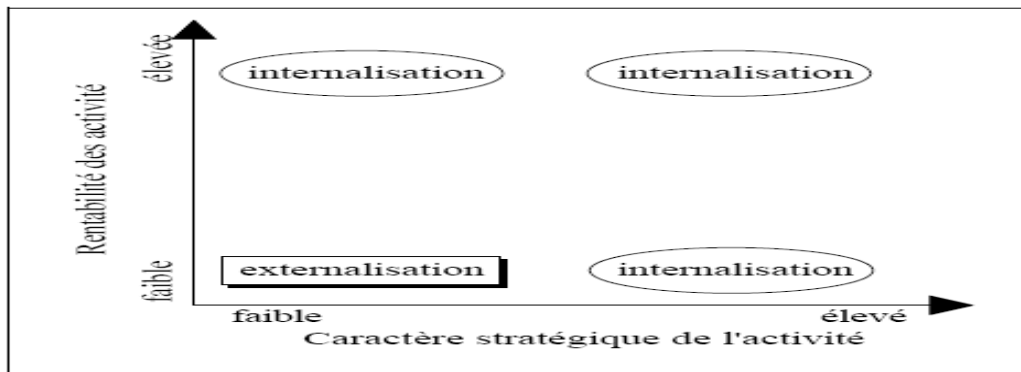
On peut dire alors, que la flexibilité peut être recherchée par les entreprises pour faire face aux problèmes de capacité ou de spécialité. En plus d'une recherche d'une souplesse organisationnelle, l'entreprise peut aller au-delà afin de recentrer ses activités.

c- Une réponse face au recentrage des activités

Partant de l'idée qui stipule qu'on ne peut pas faire tout, tout seul et on ne peut pas être performant partout. Outre, ces dernières années, on assiste à une évolution de l'environnement qui devient de plus en plus guidé par le client, la nécessité d'aligner l'offre des entreprises avec les nouvelles exigences des clients s'impose. Comme nous l'avons déjà souligné précédemment, pour faire face à ces exigences, l'entreprise se trouve face à l'obligation de recentrer ses efforts sur son métier de base, et sous-traiter les activités les moins rentables qui n'entrent pas dans la création de son avantage compétitif.

Dans ce cas, l'analyse de l'avantage concurrentiel de M. Porter (1986) s'avère intéressant pour expliquer le choix des activités à internaliser ou à externaliser.

Schéma 1 : externalisation vs internalisation des activités¹⁵



La lecture de ce schéma nous permet de voir que les activités à sous-traiter sont les moins stratégiques pour l'entreprise, c'est-à-dire celles qui n'entrent pas directement dans la création de son avantage concurrentiel, mais aussi les moins rentables économiquement, c'est-à-dire celles qu'on ne peut pas acquérir avec un prix moins élevé par rapport au coût interne de production.

Bref, la sous-traitance apparaît comme réponse à un différentiel de rentabilité selon les activités dans une optique stratégique. Autres que ces raisons d'ordre stratégique, les facteurs d'ordre financiers peuvent s'ajouter pour expliquer le recours à la sous-traitance.

B- Les facteurs d'ordre financier

Le recours à la sous-traitance permet aux donneurs d'ordre de bénéficier d'un certains avantages financiers.

a- L'allégement de la trésorerie

Tout d'abord, la sous-traitance permet un allégement de la trésorerie, en recourant à une telle politique. Le paiement s'effectue soit lors où même après la livraison de produit fini. Ceci dit, les charges liées à la production sont réglées par le sous-traitant, par conséquent le donneur d'ordre ne règle sa facture qu'à la fin du contrat, ce qui lui permet d'échapper aux problèmes liés à la trésorerie.

¹⁵ Lionnel Grand, op, cit

b- La réduction des coûts de stockage et de production

Certes, la politique de la sous-traitance permet d'éviter les coûts de stockage pour le donneur d'ordre. En général ce dernier adopte la stratégie de juste à temps dans son processus de production. Ceci dit, qu'il n'acquiert que les quantités dont il a besoin, le coût de stockage des inputs est alors à la charge des sous-traitants. On peut dire donc, que la sous-traitance est un moyen qui permet la réduction des coûts de stock, ainsi que les coûts de production. La stratégie d'externalisation sera prise quand le prix de revient des produits sera abaissé si l'entreprise renonce à fabriquer par ses propres moyens une partie des inputs qu'elle utilise dans la fabrication du produit fini.

Il convient de souligner que la sous-traitance permet d'atteindre une rentabilité élevée, ceci est dû à l'effort effectué par le sous-traitant afin de maîtriser les coûts de revient et rester compétitif par rapport aux appels d'offre de donneur d'ordre.

En générale, l'entreprise peut recourir à la sous-traitance comme étant une stratégie réactive afin d'assurer sa survie et sa pérennité en s'adaptant à un environnement de plus en plus perturbé, où au contraire, comme étant une stratégie proactive afin de profiter d'une telle option.

Section II- la sous-traitance dans les approches contractuelles

Selon cette approche, la firme est représentée pour l'essentiel comme un système de relation, à caractère contractuel, entre agents économiques. Ceci dit, la firme est traitée comme un nœud de contrat¹⁶.

Au niveau conceptuel, la sous-traitance constitue une forme de coopération interentreprises, et se situe donc, entre les deux formes d'organisation des activités que sont : l'entreprise, reposant sur des relations d'ordre hiérarchique, et le marché, reposant sur les mécanismes de prix.

En effet, l'étude de la relation de la sous-traitance s'inscrit largement dans le cadre des deux principaux paradigmes théoriques. D'une part, les théories qui

¹⁶ Benjamin CORIAT et Olivier WEINSTEIN, (1995), «*Les nouvelles théories de la firme* », livre de poche, Paris,

examinent les coûts de la relation en fonction du comportement des acteurs. Par exemple, la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction ou la théorie des jeux.

Et d'autre part, celles qui analysent les gains possibles pour les partenaires impliqués dans la relation, comme la théorie des ressources, la théorie de l'apprentissage et la théorie de la dépendance.

Dans cette section, nous allons présenter les théories contractuelles de la sous-traitance. Toutefois, l'approche par les compétences sera développée dans la troisième section.

Paragraphe 1 : la théorie des coûts des transactions

La théorie des coûts de transaction est née avec Coase en 1937, par la publication d'un article intitulé "The nature of firm". Ensuite, elle est développée par Williamson à partir de 1975. L'objet d'analyse de cette théorie est la transaction dont l'objectif est de chercher le mode de gouvernance qui permet de minimiser les coûts de production et de transaction pour une tâche donnée. Avec Williamson, on sait qu'il y a trois modes de gouvernance à savoir ; la hiérarchie, le marché et la forme hybride¹⁷. Le choix entre ces modes repose sur la comparaison entre le coût d'utilisation du marché et le coût d'utilisation de la firme. En effet, les coûts des transactions¹⁸ peuvent être de deux natures, les coûts ex ante et les coûts ex post¹⁹.

Dans le cadre de la sous-traitance, les deux parties s'échangent pour une durée déterminée. Elles signent le contrat d'échange dès le départ sur la base de certaines hypothèses concernant les comportements des agents et l'évolution de l'environnement. En effet, avec l'apparition des nouvelles exigences, l'environnement devient de plus en plus incertain. De même chaque acteur de la relation vise ses

¹⁷ La forme hybride concerne la conclusion du contrat avec un partenaire qui assurera le travail sur une certaine durée.

¹⁸ **Patrick Joffre**, (2001), « La théorie des coûts de transaction : regard et analyse de management stratégique », Librairie Vuibert, juillet

¹⁹ Les coûts de transaction ex ante sont ceux encourus avant le déroulement de la transaction. Ils correspondent aux coûts de recherche et de l'établissement du contrat avec un fournisseur. Pour les coûts ex post sont ceux encourus lors de la transaction, ils correspondent aux coûts générés par l'incomplétude des contrats ainsi que ceux de suivi de la transaction.

intérêts personnels et par conséquent chacun fait recours à l'opportunisme. De ce fait, la sous-traitance pose alors le problème des coûts de transaction aux acteurs. Au cours de ce paragraphe, on essaiera de présenter la théorie des coûts de transaction, ses fondements théoriques et ses limites.

A- Les hypothèses comportementales : rationalité limitée et opportunisme

Les comportements des agents selon Williamson, obéissent à deux principes à savoir : la rationalité limitée qui est relative à la capacité cognitive des individus et l'opportunisme qui est lié à la recherche de l'avantage personnel²⁰.

a- La rationalité limitée

Dans le contexte actuel, il est clair que, les agents économiques se trouvent face à la difficulté de prévoir à l'avance l'ensemble des éventualités qui agiront sur les résultats de leurs transactions. Par ailleurs, pour comprendre les comportements des acteurs de la relation, le recours à l'analyse de la rationalité s'avère intéressante.

La rationalité limitée, telle qu'elle est conçue par H. SEMON, renvoie à *l'idée d'une connaissance imparfaite ou bornée que le sujet a de son environnement*²¹. Ceci est dû à la limitation des capacités de l'homme pour concevoir les scénarios dans des situations de complexité et d'incertitude. Ajoutant également, que la rationalité exprime la difficulté de l'individu à stocker et à traiter une information fiable. Elle rend compte en particulier de l'incapacité d'un agent de prendre pleinement en considération, voir même d'imaginer, toute les situations future qui peuvent requérir un changement dans les termes d'une transaction²².

La rationalité limitée se traduit donc, par l'incomplétude du contrat. De ce fait, les conditions de déroulement d'une relation contractuelles prennent une grande importance.

²⁰ Benjamin CORIAT et Olivier WEINSTEIN, op cit, pp 55-62

²¹ LAANOUNI Mohamed, op cit, pp 31-32

²² LAANOUNI Mohamed, op cit

Pour la sous-traitance, les contractants se trouvent face à la difficulté de prévoir à l'avance les conditions ainsi que toutes les clauses nécessaires au déroulement du contrat. Puisque sa conclusion intervient avant l'exécution du travail. Dans ce cas, le donneur d'ordre ne peut pas connaître avec exactitude les capacités de sous-traitant afin d'apprécier sa capacité d'honorer ses engagements. De même, pour le sous-traitant, il ne peut pas savoir dès le départ l'avenir de sa relation avec un tel donneur d'ordre.

Bref, cette incomplétude du contrat, peut conduire, alors, aux comportements opportunistes de la part des acteurs d'une telle relation.

b- L'opportunisme

Le comportement opportuniste à toutes les conditions d'émergence dans les relations interfirmes, du fait que les agents économiques ont une rationalité limitée et que les êtres humaines ont un caractère égoïste.

L'opportunisme peut se définir comme étant la volonté des individus d'agir dans leur propre intérêt en trompant, éventuellement, autrui d'une façon volontaire. Il repose sur une révélation incomplète ou falsifier de l'information par un agent, notamment sur ses capacités, ses préférences ou ses intentions. Bref, il repose sur l'existence d'asymétrie d'information entre les agents.

Dans le cas de la sous-traitance, le preneur d'ordre peut recourir à ce comportement au cas où le donneur d'ordre n'a pas bien spécifié le travail à exécuter, ce qui conduit à la conclusion des avenants pour les travaux supplémentaires, et par conséquent l'apparition d'opportunisme pour fixer les nouveaux prix de ces travaux.

B- Les attributs des transactions

Selon Williamson, chaque transaction se caractérise par trois attributs à savoir : la spécificité des actifs objets de la transaction, l'incertitude de l'environnement et la fréquence²³.

a- La spécificité des actifs

Toute entreprise a besoin d'un certain nombre d'actifs matériels et immatériels afin de rationaliser sa chaîne de valeurs. Delà, elle fait appel à d'autres entreprises pour les acquérir. Or, tout actif, objet de transaction, se caractérise par un niveau de spécificité qui influe sur les rapports entre les parties de la relation.

En effet, un actif est spécifique lorsque sa valeur productive est beaucoup plus élevée à l'intérieur d'un processus particulier pour lequel il fait l'objet d'une transaction que dans toute autre utilisation²⁴. Ceci dit, qu'il y a spécificité dès qu'un investissement durable doit être entrepris pour supporter une transaction particulière, et que cet investissement n'est pas redéployable sur d'autres transactions. C'est ainsi qu'on fait référence à la distinction entre les actifs redéployables et non redéployables afin d'apprécier le niveau de spécificité.

La spécificité des actifs²⁵ change, alors, la nature des relations entre les agents économiques. Elle peut créer un lien de dépendance entre ces agents afin d'inscrire leurs relations dans la durée et profiter du partenariat. Comme elle peut conduire à des comportements opportunistes de la part de l'entreprise détenant ces actifs.

Dans le cas de la sous-traitance, le donneur d'ordre fait appel à certaines entreprises spécialisées pour leur confier une part de son activité qui nécessite des compétences spécifiques dont la maîtrise est au profit d'un nombre limité des sous-traitants. Ceci dit, les actifs concernés sont spécifiques, et par conséquent ils bénéficient d'un pouvoir vis-à-vis de donneur d'ordre.

²³ Michel Ghertman, "Williamson et la théorie des coûts de transaction", Revue française de gestion, N°160, 2006

²⁴ LAANOUNI Mohamed, op, cit

²⁵ Dans l'analyse de Williamson, on trouve quatre dimensions de la spécificité à savoir la spécificité des actifs physiques, de site, des actifs humains et temporelles.

En effet, la spécificité des actifs n'influe pas sur les comportements des acteurs de la relation que si elle se combine avec la rationalité limitée, l'opportunisme et l'incertitude.

b- L'incertitude et la fréquence des transactions

Comme nous venons de présenter, les entreprises se trouvent face à la difficulté de concevoir les plans détaillés, pour pallier à toutes éventualités. De ce fait, elles se trouvent dans une situation d'incertitude. D'après Williamson, les coûts de transaction sont les coûts de recherche de partenaire, de négociation et de rédaction du contrat, de suivi et de réalisation et enfin des coûts d'ajustement du contrat²⁶. En effet, l'incertitude a un impact sur les coûts ex post. Bien entendu, dans la relation contractuelle, l'incertitude à prendre en compte c'est l'incertitude comportementale, qui résulte des actions des acteurs de la relation.

Ajoutant que, la fréquence de la transaction influe également sur les rapports entre les parties d'une relation. S'il s'agit d'une transaction récurrente, l'intégration est profitable, alors que si la transaction n'est pas répétitive, l'instauration d'une relation partenariale est profitable dans le cas d'une spécificité des actifs.

A travers tout ce qui précède nous devons signaler que, la principale critique destinée à Williamson consiste dans l'importance accordée à l'opportunisme en tant que comportement de tous les agents économiques, tout en ignorant le rôle de la confiance dans les relations contractuelles. C'est à cet effet que d'autres auteurs ont développé d'autres recherches en intégrant le relationnel dans les transactions.

Paragraphe 2- La théorie de l'agence

Comme dans la théorie des coûts des transactions, celle de l'agence traite les problèmes de la relation contractuelle. Or, cette théorie analyse les rapports entre l'agent et le principal d'une relation.

La relation d'agence recouvre toute relation entre deux individus telle que la situation de l'un dépend de l'action de l'autre. L'individu qui agit est appelé l'agent

²⁶ LAANOUNI Mohamed, op, cit

alors que celui qui a affecté est le principal. En plus, selon Jensen et Meckling, il y a relation d'agence chaque fois qu'il y a un contrat dans lequel une (ou plusieurs) personne (le principal) engage (ent) une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque impliquant une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent²⁷.

Pour la sous-traitance, la relation peut être considérée d'une relation d'agence, du fait que le donneur d'ordre confié à un sous-traitant une tâche ou une activité pour la réaliser sous sa responsabilité. De ce fait, les problèmes d'agence peuvent alors se poser, s'il y a une divergence d'intérêts entre les parties, ou si l'information est imparfaite.

Il est important à signaler que le sous-traitant et le donneur d'ordre coopèrent afin que la qualité des prestations soit la meilleure possible ; en même temps, ils poursuivent chacun des objectifs économiques différents, voire contradictoires.

L'asymétrie d'information entre les deux agents peut résulter de deux éléments à savoir la sélection adverse (ou l'anti-sélection) et le hasard moral.

A- La sélection adverse

La sélection adverse désigne un effet pervers du fonctionnement des marchés dû aux problèmes informationnels particuliers. Ceci dit, l'anti-sélection intervient lorsqu'il y a une asymétrie d'information sur l'une des caractéristiques du bien échangé par les coéchangistes.

En outre, selon Karloff, dans son analyse du marché de la voiture d'occasion, la sélection adverse correspond au risque approprié à la réalisation des transactions sur les produits de mauvaise qualité.

Dans le cadre de la sous-traitance, ce problème peut survenir au moment de la sélection des sous-traitants comme au cours de la transaction. Au départ, le donneur

²⁷ BENJAMAN Coriat et O. WEINSTEIN, op, cit

d'ordre se trouve face à la difficulté d'apprécier le sous-traitant qui est capable d'honorer ses engagements en termes de qualité que de délai de livraison.

B- Le hasard moral

Ce type de problème se pose dans la phase post contractuelle, c'est-à-dire au cours d'exécution de contrat. En effet, il y a risque moral quand un agent peut ne pas respecter ses engagements et qu'il est impossible ou très coûteux pour son partenaire de savoir qu'il ne peut pas les honorer tels qu'ils sont. Cette incapacité s'explique par l'incertitude.

Pour la relation de la sous-traitance, ces dernières années, on assiste à l'externalisation de certaines composantes, les plus complexes, qui nécessitent plus d'innovation et de technicité. De ce fait, les parties contractantes peuvent alors rencontrer le risque moral, du fait que les sous-traitants peuvent ne pas avoir les compétences nécessaires, et par conséquent ne pas respecter les termes du contrat.

C- Les coûts d'agence²⁸

Partant de l'idée que chaque agent cherche à maximiser son utilité et qu'il anticipe rationnellement l'effet d'une relation d'agence sur ses résultats futurs. Les intérêts sont, alors, divergents. Par conséquent, les comportements opportunistes et le risque moral s'imposent. Or, pour limiter ces risques, un système d'incitations ainsi que de surveillance s'avère nécessaire. En effet, ce qui engendre les coûts monétaires et non monétaires.

- Les dépenses de surveillance et d'incitation : ces coûts sont engagés par le principal pour orienter le comportement de l'agent. Dans la relation de la sous-traitance, le donneur d'ordre peut les engager pour atténuer les effets pervers des comportements opportunistes de la part du sous-traitant, afin d'instaurer une relation fondée sur la confiance et l'échange relationnel.
- Les coûts d'obligation : sont des coûts supportés par l'agent afin de garantir qu'il ne fera pas certaines actions qui vont léser le principal, ou

²⁸ Selon une étude effectuée par Jensen et Meckling en 1976

pour pouvoir le dédommager. Pour la sous-traitance, les coûts engagés pour avoir une certification de qualité correspondent à ce type de dépenses. Car les sous-traitants ont recours à la certification pour justifier leurs capacités afin de répondre aux normes imposées par le donneur d'ordre.

- La perte résiduelle ou coût d'opportunité : correspond à l'écart entre le résultat de l'action de l'agent pour le principal et ce qu'aurait donné un comportement conduisant à une maximisation effective du bien être du principal.

Certes, on pourrait dire, que la solution à ces problèmes, ainsi qu'à la minimisation des coûts de transaction consiste dans la détermination d'un contrat équilibré fondé sur les efforts respectifs du donneur d'ordre et du sous-traitant.

En fait, dans le long terme, les contractants d'une relation de sous-traitance ne visent pas seulement la minimisation des coûts d'une telle relation. Mais ils visent dans la sous-traitance une source d'avantages concurrentiels, par une appropriation de certaines compétences. Il convient alors de souligner l'une des critiques destinée à l'approche contractuelle qui consiste en l'incapacité d'expliquer les nouvelles formes des relations de sous-traitance.

Ce qui fera l'objet de la troisième section, dans laquelle on va traiter la théorie des ressources et des compétences, et la théorie de la dépendance.

Section III : la sous-traitance dans l'approche extra-contractuelle

En plus du pilotage pour lutter contre l'opportunisme, les contractants d'une relation inter-firme doivent se coordonner afin d'acquérir les nouvelles compétences. D'ailleurs, les auteurs de l'approche extra-contractuelle fondent leurs analyses sur la nécessité aux agents de coordonner aussi bien dans le temps que dans l'espace, leurs activités de production mais aussi de connaissance.

Paragraphe 1 : la théorie des ressources et des compétences

Dans l'approche contractuelle, la firme est considérée comme un nœud de contrat. Alors que dans l'approche par les compétences, elle est considérée comme cœur ou noyau des compétences. Ce concept est né avec Penrose en 1957. Par ailleurs, Teece et al, (1990) définissent la firme comme un corps business ou métier clés, composée de toute une gamme de compétences nécessaire à l'obtention d'une capacité et d'un avantage concurrentiel distinctif pour la firme.

D'ailleurs, l'approche par les compétences part de l'idée suivante : la performance des firmes ne se détermine plus en référence à la quantité d'inputs nécessaires à la production, à la réduction des coûts ou à la part de marché, mais par leur capacité à se procurer des ressources productives, à les exploiter et à les valoriser dans le temps. Ceci dit, la position concurrentielle de l'entreprise est définie comme un ensemble de ressources et de relations.

Certes, le travail des dirigeants n'est plus de constituer des portefeuilles des ressources, mais d'identifier celle qu'il faut acquérir et protéger pour aujourd'hui et pour demain. Ce qui nécessite une gestion stratégique des compétences.

A- La gestion stratégique des compétences

Comme toute ressource, les connaissances font également l'objet d'une gestion rationnelle afin d'acquiescer aux dirigeants des positions concurrentielles avantageuses. En effet, cette gestion consiste en quatre tâches, à savoir :

- L'identification : consiste à repérer les ressources et les compétences qui peuvent tendre vers un avantage concurrentiel ;
- La protection : permet de défendre les ressources et les compétences contre leur imitation par les concurrents ;
- L'exploitation : se traduit par la transformation des ressources et des compétences en flux de revenus ;
- La création : consiste à faire évoluer les ressources et les compétences pour les adapter en permanence à l'environnement.

Il est important à signaler qu'il y a une distinction entre les ressources et les compétences. Les ressources sont des actifs tangibles et intangibles, dont on distingue six types (financières, physiques, technologiques, humaines, organisationnelles et la réputation). Alors que les compétences sont un concept systémique qui consiste en un déploiement simultané de plusieurs ressources afin de réaliser une activité. Or, pour que ces ressources et ces compétences soient à la base d'un avantage concurrentiel durable, ils doivent être valorisables, rares, difficilement imitables et enfin difficilement substituables.

De ce fait, il apparaît donc que l'appropriation des compétences a pris une dimension stratégique pour les entreprises afin de poursuivre la compétitivité du marché. Or, parmi les outils qui permettent cet apprentissage, on trouve la coopération et le partenariat. En effet la sous-traitance²⁹ constitue une forme de coopération, et par conséquent une source d'apprentissage et d'appropriation d'un avantage compétitif.

B- Sous-traitance et théorie des ressources et des compétences

Selon Fekih- Soussi et Bertrand Bellon, le cycle de vie de partenariat se compose de quatre étapes à savoir : la première consiste à la décision d'un objectif stratégique, la deuxième consiste à la recherche et à la négociation, la troisième est réservée au management de la relation et enfin la dernière étape consiste à la survie de la relation. Delà, la théorie des compétences est rattachée au management et à la performance de la relation. C'est-à-dire, elle explique les gains d'une telle relation ainsi que les facteurs internes qui les augmentent.

Or, la relation de la sous-traitance est génératrice de croissance lorsque dans cette étape, les partenaires œuvrent ensemble dans l'objectif de création d'un output propre à relation. Ceci dit, elle devient un succès lorsque les partenaires créent une valeur ajoutée spécifique à la coopération. Or, cette création de valeur dépend de deux facteurs :

²⁹ On fait référence ici à la sous-traitance complexe dont la durée est plus longue.

- L'appropriation mutuelle des connaissances tacites préexistantes des partenaires qui est nommée spécificité exogène ;
- Création d'une spécificité endogène propre à la relation de partenariat qui favorise l'accumulation d'une information commune et qui rend possible l'appropriation des connaissances.

Par conséquent, la spécificité exogène à l'organisation (actif donné) augmente alors les coûts d'une telle relation à cause des comportements opportunistes des partenaires, alors que la spécificité endogène (actif construit) les fait diminuer, grâce aux comportements de partenariat instaurés.

On peut dire alors, grâce à cette approche des compétences, que la sous-traitance peut être source d'apprentissage dans le cas où elle est inscrite dans le temps et si les parties de la relation visent à instaurer le partenariat. En échangeant d'information et des connaissances, les deux parties développent un sentiment de relationnel. Autrement dit, la relation est devenue relationnelle. Toutefois, la spécificité endogène peut conduire à la dépendance relationnelle.

L'une des critiques destinée à cette approche est que les ressources ne sont pas stables dans le temps, puisqu'elles perdent ou acquièrent de la valeur stratégique lorsque l'environnement change. C'est pour cela que d'autres auteurs ont développé la théorie évolutionniste en introduisant le concept de l'apprentissage. En effet, cette théorie a présenté une conception plus générale de la dynamique de l'entreprise en analysant le développement historique des organisations, des sentiers de dépendance et des trajectoires socio-technologiques³⁰.

En outre, l'existence d'échange relationnel entre les partenaires ainsi que la création de valeur ajoutée spécifique à la relation instaurent la confiance entre les

³⁰ **BOUTHAINA FEKIH-SOUSSI ET BERTRAND BELLON**, (2004), « *Les effets des mutations de la sous-traitance sur les coûts de transaction, d'apprentissage et la croissance de l'entreprise* » ? Revue Région et Développement, N° 20;

parties. Pour cela s'il y a une confiance mutuelle, cela peut se traduire par l'émergence de partenariat.

Paragraphe 2- la théorie du pouvoir et la sous-traitance

Pour mieux comprendre les rapports entre les parties de la sous-traitance ainsi que le contexte des négociations, le recours aux travaux sur le pouvoir s'avère nécessaire. Pour analyser une telle situation, on se réfère aux travaux de CROZIER et FRIEDBERG (1977) sur le pouvoir. Selon ces deux auteurs, la relation du pouvoir peut se comprendre en répondant à ces deux questions³¹ :

- Quelles sont les ressources dont chaque partenaire dispose, c'est-à-dire, quels sont les atouts qui, dans une situation donnée, lui permettent d'élargir sa marge de liberté ?
- Quels sont les critères qui définissent la pertinence de ces ressources et leur caractère plus au moins mobilisable, c'est-à-dire quel est l'enjeu de la relation et quelles sont les contraintes structurelles dans lesquelles s'inscrit ?

D'après ces questions, on peut dire que le partenaire qui détient un savoir faire spécifique, dispose d'un certain pouvoir par rapport à l'autre. Ceci s'explique par le caractère stratégique de l'actif dans le processus de production de l'autre partenaire, il se peut même que l'avenir et la survie de l'un dépend de la relation et par conséquent de l'autre partie.

Dans le cadre de la sous-traitance, il se peut que le produit échangé soit indispensable pour l'un des partenaires et que le sous-traitant soit unique sur le marché, de ce fait la continuité de la relation s'impose. Or, cet impératif de continuation peut conduire au partage inéquitable du pouvoir et par conséquent à une asymétrie relationnelle. La spécificité des actifs pèse alors, sur les négociations et aussi sur la performance d'une relation.

³¹ LIONNEL GRAND « L'équilibre de la sous-traitance en transport routier de marchandises en question : analyse au travers des théories des organisations », les Cahiers Scientifiques du Transport, N° 31;

Bien entendu, pour comprendre la relation du pouvoir, l'analyse des ressources dont dispose les acteurs n'est pas suffisante. Mais il faut aussi que ces ressources soient mobilisables dans une relation spécifique et qu'elles soient pertinentes par rapports aux objectifs de l'autre partie.

Selon certains auteurs³², les jeux des acteurs d'une relation s'exercent en fonction des conditions d'asymétrie ou de symétrie du pouvoir de ces partenaires. En plus, les gains qui en résultent sont favorables à l'un ou à l'autre côté. Or, ce sont les économistes industriels et M.PORTER (1982), qui ont insisté sur le phénomène du pouvoir dans les négociations entre client et fournisseur.

D'ailleurs, selon Pfeffer et Salancik, l'asymétrie du pouvoir dépend de trois sources du pouvoir ³³:

- La capacité de la firme à maîtriser l'importance des ressources qu'elle échange ;
- La capacité de l'entreprise à faire valoir son pouvoir discrétionnaire sur ces ressources ;
- Sa capacité à contrôler la concentration relative des marchés client

De ce fait, dans la relation de sous-traitance, le lien purement contractuel du départ, issu d'un avis d'appel d'offre marchand et remis en concurrence à son terme, entraîne des relations de dépendance quasi-institutionnelle.

Certes, pour étudier les relations interentreprises, le recours aux approches contractuelles et extra-contractuelles s'avère nécessaire, la première approche pour analyser les coûts d'une telle relation, alors que la deuxième consiste à étudier les facteurs internes qui augmentent les gains de la relation, en plus le recours aux travaux sur le pouvoir ont pour objet d'apporter quelques éléments de réponse au partage de la

³² **Carole DONADA & Alex KESSELER** « *partenariat : mythes et réalités pour les fournisseurs : étude empirique dans l'industrie automobile* », Actes de la Conférence Internationale sur les Coopérations, Luxembourg-Nancy 2, Avril

³³ **Carole DONADA et Alex KESSELER**, op cité

valeur créée par la relation. De ce fait, les deux approches sont alors complémentaires pour l'étude de la relation de partenariat et par conséquent de la sous-traitance.

Partant des développements théoriques ci-dessus, ainsi que l'évolution de l'économie mondiale, la sous-traitance se développe beaucoup plus entre les grandes entreprises qui se comportent comme donneurs d'ordres et les entreprises de petite taille qui jouent le rôle des preneurs d'ordres. Dans le chapitre suivant, nous allons traiter cette relation de sous-traitance entre grande entreprise et PME afin d'étudier quelques problèmes rencontrés par les PME, ainsi que les éléments permettant d'instaurer une relation de partenariat.

CHAPITRE II- LA SOUS-TRAITANCE ENTRE GRANDE ENTREPRISE ET PME : D'UNE RELATION DE DOMINATION AU PARTENARIAT

A l'origine, la relation de la sous-traitance était considérée comme une relation fondée sur la subordination du sous-traitant, du fait qu'il exécute une prestation selon les directives du donneur d'ordres. Elle est caractérisée par des rapports de force déséquilibrés. En effet, plus des deux tiers des sous-traitants sont des entreprises de moyenne ou de petite taille. De même plus des deux tiers également des donneurs d'ordres sont des grandes entreprises³⁴.

Par ailleurs, les obligations du sous-traitant consistent à la conformité de quantité, au délai de livraison et à l'assurance qualité. Pour le donneur d'ordres, ses obligations se limitent seulement au paiement et à la réception des quantités commandées. De ce fait, on peut parler alors d'une asymétrie relationnelle dans la sous-traitance.

Certes, l'asymétrie entre les partenaires représente une dimension qui peut affecter le management de la relation³⁵. Or, d'après certains auteurs (Sapienza et Stork, 2001), l'asymétrie résulte de différentiel de taille entre les organisations, cause de multiple disparité en termes de culture, de pouvoir ou de compétence. De ce fait, les grands donneurs d'ordres peuvent adopter facilement des comportements opportunistes dans leurs relations avec les sous-traitants. Selon Nooteboom 1996, le risque relationnel se définit comme étant un risque spécifique aux relations interentreprises, il est mesuré par la probabilité et les conséquences d'un comportement opportuniste de la part du partenaire.

Cependant, d'autres auteurs (dont Yan 1998) lient le pouvoir de négociation entre les partenaires non pas à la taille de l'entreprise mais plutôt à l'évaluation des actifs détenus par ces partenaires³⁶. Or, la taille de partenaire peut constituer un atout certain lors de la discussion du contrat, et par conséquent elle peut orienter les

³⁴ Claude ALTERSOHN, op, cit

³⁵ Hélène Delerue et Eric Simon, op cit ;

³⁶ Hélène Delerue et Eric Simon, op, Cit

objectifs des contractants. Dans le cadre de la sous-traitance, le grand donneur d'ordre peut imposer les règles et les clauses de contrat ; comme par exemple le délai de livraison, les clauses de renégociation et le prix.

Bien entendu, cette approche dite traditionnelle de la sous-traitance est attachée à des performances moins élevées, soit en termes financière ou organisationnelle. C'est ainsi que, la relation de la sous-traitance évolue vers des relations de partenariat. Dont les contractants s'engagent pour une longue durée. Ces relations sont plus équilibrées en termes des coûts que des bénéfices. Elles sont basées sur une confiance mutuelle entre le sous-traitant et le donneur d'ordres, sur la réciprocité des avantages et le partage équitable. En effet, le partenariat est un ensemble des comportements d'entreprises ayant pour but de stabiliser leurs relations et les rendre d'avantages coopératifs, en vue de satisfaire l'intérêt des deux parties.

D'ailleurs, la relation de la sous-traitance est sources de certains risques pour les PME, mais l'évolution d'une telle relation vers le partenariat n'est pas une chose lointaine, tout dépend de la volonté des contractants. En gros, les risques associés à la relation consistent soit au risque de dépendance de la PME vis-à-vis de son donneur d'ordres, soit le risque d'opportunisme de la part de l'entreprise de grande taille. Il est important à signaler qu'à coté du mode formel qui est le contrat, l'instauration de la confiance, constitue un mode de coordination informel, qui permet de contourner ces problèmes rencontrés.

On peut poser alors les questions suivantes : quels sont les problèmes rencontrés par les PME lors d'une relation de sous-traitance avec les grands donneurs d'ordres ? Et comment les contractants peuvent-ils instaurer une relation partenariale ? Quelques éléments de réponse à ces questions feront l'objet de ce chapitre.

Section I: la sous-traitance : problèmes liés à une relation asymétrique

Généralement, l'asymétrie relationnelle comporte des défauts graves : celui d'engendrer une domination, ce qui brise toute possibilité d'installer la confiance, et celui de conduire éventuellement à un « lock-in³⁷ » relationnel, ce qui interdit toute sortie de la relation engagée³⁸. De ce fait, le risque d'opportunisme peut alors émerger dans cette situation.

En plus, parmi les éléments qui aggravent cette situation, on trouve la spécificité des actifs échangés, le caractère indispensable de la relation pour l'un des contractants, l'importance de l'échange pour le fournisseur (la part du chiffre d'affaire réalisé) et aussi l'intention des dirigeants pour l'adoption d'un comportement opportuniste afin de maximiser leurs intérêts personnels.

L'objet de cette section est d'analyser les différents problèmes liés à la sous-traitance asymétrique, à savoir le problème d'opportunisme, le risque de dépendance et le dilemme du prisonnier.

Paragraphe 1- Sous-traitance et risques de dépendance.

Comme dans toute relation interfirmes, l'engagement dans une relation de sous-traitance mérite préalablement un examen des dangers potentiels. Ces derniers ont trait essentiellement au risque de dépendance et aussi d'éventuels comportements opportunistes. Bien entendu, la sous-traitance fait jouer deux acteurs indépendants juridiquement, mais qui peuvent être dépendants sur d'autres plans à savoir l'économique et le technique. De ce fait, l'acteur dominant peut opter pour des comportements opportunistes afin d'accroître son intérêt personnel même au détriment de l'autre.

³⁷ Le Lock-in correspond aux coûts de sortie d'une telle relation

³⁸ **P.Bouvier-Patron** « Asymétrie et symétrie relationnelle dans la relation bilatérale client-fournisseur » Economie et Société, Vol 29, N° 9, 1995.

Comme nous l'avons déjà souligné, les contractants se trouvent face à ces problèmes à cause de l'asymétrie d'information ainsi que le différentiel de taille qui peut orienter le pouvoir de négociation vers le partenaire de grande taille.

A- la sous-traitance et risque de dépendance

Par définition, la sous-traitance place le sous-traitant dans une situation de dépendance, ce qui permet au donneur d'ordre d'imposer ses règles, ses conditions de livraison et aussi de développer une politique de gouvernance répondant à ses préoccupations. D'ailleurs, cette politique entraîne une sujétion professionnelle de la part du sous-traitant. C'est pour cela, que dans la relation de sous-traitance, on peut parler d'un transfert de pouvoir de décision de sous-traitant vers le donneur d'ordre, puisque c'est ce dernier qui décide des caractéristiques des produits et des prestations échangées.

Certes, le différentiel de la taille entre les contractants favorise la dépendance du sous-traitant vis-à-vis de donneur d'ordre, à cause du faible pouvoir de négociation du sous-traitant, de limitation de ses marchés, ce qui l'oblige d'accepter les conditions de son donneur d'ordre pour assurer la continuité d'échange.

Cependant, cette thèse est réfutable, du fait que la PME aussi peut créer une dépendance de donneur d'ordre vis-à-vis d'elle. Ceci par le développement de certaines compétences spécifiques nécessaires à l'activité de donneur d'ordre. Or, dès que ce dernier est conscient du degré de sa dépendance, il intervient pour rééquilibrer la relation afin d'instaurer une interdépendance avec le sous-traitant. Pour certains auteurs, et d'après ce qui précède, on peut donc avancer que dans la relation de sous-traitance, on assiste à un passage d'une sous-traitance traditionnelle fondée sur la soumission et la sujétion, à une relation moins conflictuelle basée sur la confiance et la continuité.

a- Définition de la dépendance

Partant des travaux de Marchesnay (1979), en s'intéressant aux relations d'échanges entre deux entités indépendantes juridiquement, la dépendance peut se définir comme étant « *un attribut qualitatif de la relation d'échange de biens et services spécifiés entre deux unités disjointes, lorsque l'une d'entre elles est en mesure, sans réunir les conditions mises à l'intégration, de conformer la politique et la gestion de l'autre unité à ses propres intentions et actions à la logique propre de son organisation*³⁹ ». De cette définition, il apparaît que l'acteur dominant dans la relation peut orienter la stratégie et la politique du dominé vers ses intentions afin de profiter de la situation. D'ailleurs, le contrat de sous-traitance est un contrat d'entreprise par lequel un sous-traitant s'oblige, contre rémunération, à exécuter pour un donneur d'ordre un travail déterminé. Or, cette dépendance peut résulter d'une stratégie suivie par l'un des acteurs, ou seulement créée par le système d'échange entre les contractants. En effet, cette situation de dépendance crée une domination de donneur d'ordre sur le sous-traitant.

Souvent, 'une entreprise est dépendante s'il y a concentration de ses activités envers une autre entreprise, non substituabilité et essentialité de la relation⁴⁰'. Ceci dit, la dépendance résulte d'une concentration des échanges sur un nombre limité des partenaires, dont la substituabilité est faible.

b- Types de dépendance

Dans la relation de la sous-traitance, les parties de la relation peuvent se confronter à plusieurs types de dépendances soit au niveau technique et économique soit au niveau de l'assistance dispensée par le donneur d'ordre au profit du sous-traitant.

³⁹ M. Marchesnay, « *La dépendance des firmes individuelles : un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échanges avec les groupes* » *Economie- société* 1979, série sciences de gestion, p 708-713

⁴⁰ GRAND, L. et C. LEYRONAS (1996), « *Pour une approche renouvelée de la sous-traitance en réseau : de la dépendance à la dépendance croisée* », Communication au 3^{ème} Congrès 19 International Francophone de la PME : « Stratégie et croissance des PME », Trois- Rivières, octobre.

⁴⁰ GRAND, L. et C. LEYRONAS, 1996, op cit ;

- Dépendance économique : selon la théorie des coûts de transaction, l'existence des actifs spécifiques rend les partenaires totalement dépendant l'un de l'autre. Ce qui entraîne l'apparition du jeu de coopération entre eux et rend difficile tout changement potentiel. La dépendance économique désigne le degré de réduction de liberté subie par l'entreprise, du fait de l'intérêt et de la vitalité de ses relations d'échanges avec ses clients⁴¹. Généralement, le sous-traitant ne traite qu'avec un nombre limité des donneurs d'ordre, à cause de la limitation de ses ressources et de sa capacité de production. Il est clair que, cette concentration crée, alors, une dépendance vis-à-vis de ses clients. Cette dernière s'accroît du fait que la relation porte sur une activité spéciale ou s'elle a pris un caractère structurel.
- Dépendance technique : dans le modèle traditionnel de la sous-traitance, le donneur d'ordre impose les prescriptions techniques qu'il faut respecter. Ceci dit, dans l'exercice de sa tâche, le sous-traitant ne fait que, généralement, se plier aux spécifications de son donneur d'ordre. Par conséquent, on parle d'une relation de subordination réelle.
- Dépendance au niveau de l'assistance dispensée par le donneur d'ordre : Souvent, le donneur d'ordre accorde, au sous-traitant une certaine assistance d'ordre technique ou financière. On trouve dans ce cadre, l'assistance au niveau de la formation du personnel, l'octroi des subventions et des facilités en termes de financement. Or, cette collaboration de la part du donneur d'ordre peut aggraver la dépendance du sous-traitant.

Au contraire de ce qu'on pourrait penser, le passage d'une sous-traitance traditionnelle au partenariat, se traduit par une plus grande dépendance de sous-traitant vis-à-vis du donneur d'ordre. Cette situation s'explique par une plus grande implication de donneur d'ordre dans les activités de sous-traitant, mais aussi par un niveau d'exigence plus élevé. D'ailleurs, un niveau élevé de dépendance offre une

grande exclusivité à la relation, ce qui permet de l'inscrire dans le temps afin d'assurer le passage à une relation partenariale.

Nous devons noter, alors, que la dépendance peut entraîner des effets négatifs comme elle peut être source des avantages pour les partenaires. L'élément néfaste consiste dans l'adoption des comportements opportunistes de la part du partenaire dominant, alors que l'avantage consiste dans la possibilité offerte pour passer au partenariat.

c- Eléments d'analyse de la dépendance

Le concept de dépendance a été étudié par Emerson depuis les années soixante, Il a tenté d'explicitier le danger d'une telle situation. En effet, la dépendance confie le pouvoir à un autre acteur afin d'intervenir dans les actions et les stratégies de l'autre. Par conséquent, c'est la survie du dominé qui entre en jeu. D'où, la nécessité d'une analyse fine de la dépendance d'une organisation vis-à-vis de son environnement. Dans le cas de la sous-traitance, la dépendance dépend, notamment, de la nature de la relation entre les deux parties à savoir : une sous-traitance de capacité, de spécialité ou d'intelligence (Julien, 2000).

J.D Thomson, en 1967, analyse la dépendance en se basant sur deux critères : l'essentialité et la substituabilité des ressources utilisées. En plus, Marchesnay dans son analyse des relations groupe- PME⁴², a fait référence à trois critères dont les deux premiers et il ajoute le degré de concentration. En fait, la dépendance entre les organisations entraîne la spécificité de la relation. D'ailleurs, la spécificité de la relation dépend de celle des actifs échangés mais aussi de l'organisation mise en place dans le déroulement de la relation⁴³.

Partant toujours de l'analyse de Marchesnay, le premier indice d'un risque de dépendance est la concentration du flux d'échange entre deux entités. De ce fait, l'auteur a fait référence aux indices développés dans l'économie industrielle à savoir la concentration absolue et relative. Ceci dit, il s'agit d'appréhender le nombre de

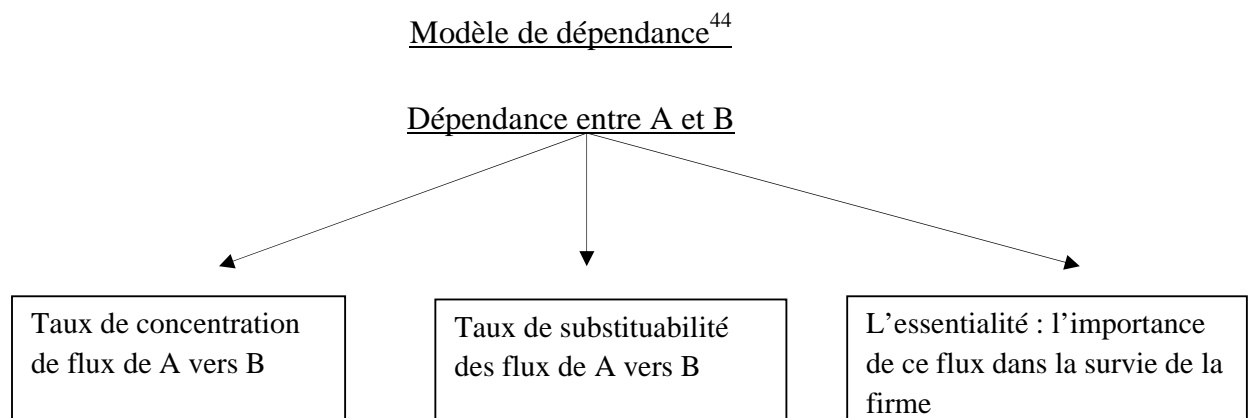
⁴² Marchesnay, 1979, op cit

⁴³ Lionnel GRAND et LEYRONNAS Christophe, op. cit

donneur d'ordre et leur importance relative par rapport au chiffre d'affaires total du sous-traitant.

En plus de la concentration, le degré de dépendance dépend également de la substituabilité des actifs échangés. Il est clair que la concentration, seule, ne peut pas entraîner une dépendance, car elle peut résulter seulement des raisons économiques. Mais s'il n'y a pas d'autres échangistes possibles, entre lesquels l'entreprise peut choisir. Dans ce cas elle se trouve face à la dépendance d'un seul acteur.

Ces deux indices donnent une idée plus au moins complète de la dépendance dans une relation interentreprises, mais il est important d'ajouter un autre indicateur qui permet de mieux évaluer le degré de dépendance à savoir, l'essentialité des actifs échangés.



Comme nous l'avons déjà mentionné, pour certains auteurs⁴⁵, la différence de taille entre les contractants est une composante typique de domination des donneurs d'ordres sur les sous-traitants. Selon cette thèse, le pouvoir de négociation est fonction croissante de la taille. Toutefois, cette thèse a été remise en cause par Patron. Pour ce dernier, le pouvoir de négociation est une fonction de la détention des compétences spécifiques. Autrement dit, l'entreprise qui détient et développe des compétences spécifiques, c'est elle qui détient un pouvoir de négociation.

⁴⁴ Bentaleb C. (1999), « Les pratiques de motivation des cadres des entreprises marocaines », Thèse de doctorat, Université CADY AYYAD, Marrakech,

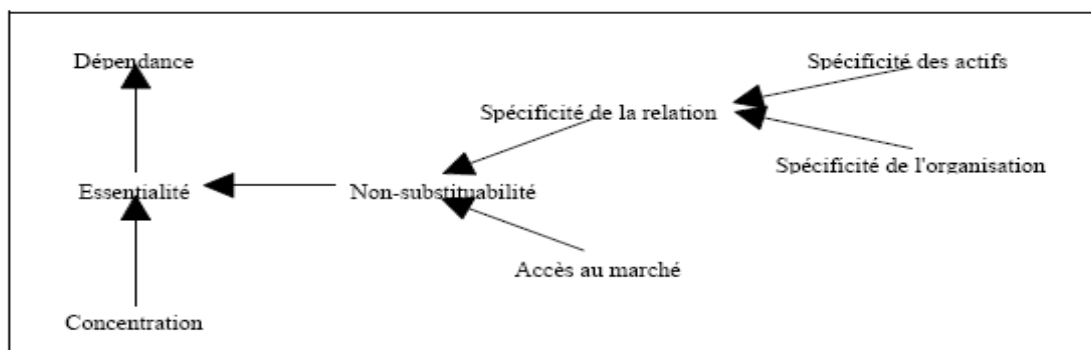
⁴⁵ Dont principalement F.Perrou ;

Il est donc clair que la conséquence principale de cette situation de dépendance est la vulnérabilité des sous-traitants. Ces derniers sont en position de quasi-intégration vis-à-vis des donneurs d'ordres principaux, dont l'objectif principal est de décider sans responsabilité et de déterminer le comportement du sous-traitant. Ce qui leurs posent des problèmes aux niveaux économiques et financiers.

Tout au long de ces pages, nous avons pu traiter les éléments d'analyse de la dépendance, et dans le souci de synthétiser, on se réfère à la grille d'analyse⁴⁶ présentée par Lionnel GRAND.

Schéma N° 2

Schéma 1 - Eléments d'analyse de la dépendance



D'après ce schéma, il apparaît que la non-substituabilité de la relation dépend d'une part de la spécificité absolue et relative des actifs, de la spécificité de l'organisation et d'autre part d'accès au marché. A cela, s'ajoute le degré de concentration et aussi l'essentialité des actifs pour l'autre partenaire. D'ailleurs, une entreprise est considérée comme dépendante d'une autre si la relation existante entre les deux partenaires peut être qualifiée d'essentielle. Par conséquent, une telle situation peut être source d'une domination de l'un des acteurs sur l'autre.

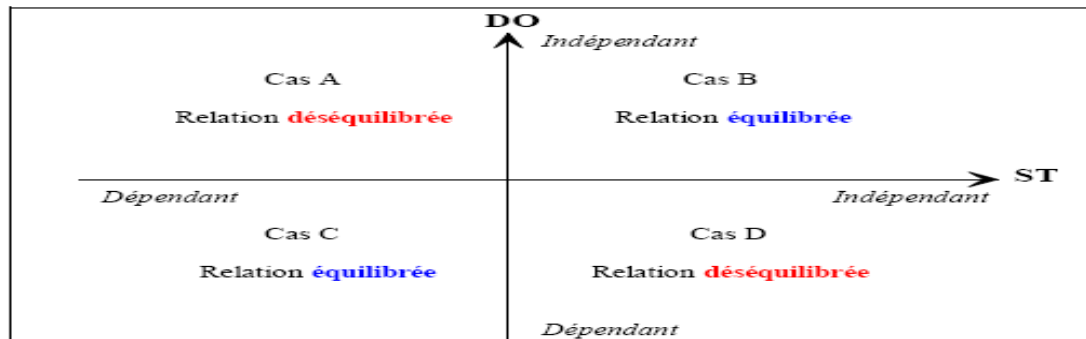
Il est important à signaler que le sous-traitant, grâce au développement de certaines ressources complémentaires, peut donner à la relation un caractère

⁴⁶ **Lionnel GRAND**, (1997), « L'équilibre de la sous-traitance en transport routier de marchandises en question : analyse au travers des théories des organisations », les Cahiers Scientifiques du Transport, N° 31

spécifique, et par conséquent développer, lui aussi, une dépendance de donneur d'ordre. Donc, il est important de parler d'une dépendance croisée, ou bien d'une interdépendance entre les co-contractants de la relation.

Le schéma⁴⁷ ci-après présente les différents cas possible d'une relation contractuelle.

Schéma 3 : les cas éventuels d'une relation de sous-traitance



Généralement, la situation la plus répandue dans la sous-traitance entre PME et grande entreprise est celle dont le sous-traitant est dépendant et le donneur d'ordre est indépendant (cas A). Mais, sous certaines conditions le passage peut être vers soit le cas B (indépendance des deux parties), soit vers le cas C (dépendance des deux contractants), ce qui rend la relation plus équilibrée. Or, selon Wilson et Gorbs (1983), les avantages et les inconvénients d'une forte dépendance varient en fonction de l'industrie, de la taille de la firme et de son stade de développement. De ce fait, une telle situation de dépendance peut être source d'opportunisme.

Paragraphe 2- le risque d'opportunisme

Comme nous l'avons souligné précédemment, chacun des acteurs peut chercher son intérêt même au détriment des intérêts de l'autre. A ce propos, l'asymétrie informationnelle peut encourager l'émergence d'un tel comportement, puisque la conclusion du contrat s'effectue avant la réalisation de son objet. En effet, la sous-traitance s'effectue généralement entre une grande entreprise et une PME, ce

⁴⁷ LIONNEL GRAND, op, cit

différentiel de taille peut également favoriser ce type de comportement soit lors des négociations soit au cours de la phase d'exécution.

A- Définition et sources d'opportunisme

L'opportunisme constitue l'un des problèmes majeurs auxquels se heurtent les co-contractants lors du déroulement de leur relation. D'après Williamson, l'opportunisme renvoie au présupposé conventionnel selon lequel les agents économiques sont guidés par des considérations d'ordre personnel dans le cadre d'un comportement stratégique⁴⁸. En plus, il se réfère à la divulgation d'information incomplète ou dénaturées spécialement aux efforts calculés pour fourvoyer, dénaturer, déguiser, déconcerter ou semer la confusion. Par conséquent, les parties se réfèrent à la tricherie dans la recherche de leur intérêt personnel.

D'ailleurs, dans les relations interfirmes, les auteurs parlent de deux types des comportements : ex ante et ex post. Ceci dit un tel comportement peut survenir soit au cours de conclusion du contrat soit lors de son exécution. Or, c'est l'opportunisme ex post qui est important dans ces relations, puisque leur apparition intervient après l'engagement dans la relation et l'irréversibilité s'instaure au cours d'exécution. Et il consiste en un comportement de passager clandestin de la part des partenaires.

Parmi les sources de l'opportunisme, on trouve généralement la rationalité limitée des agents, dont la conséquence consiste dans l'incomplétude des contrats. D'ailleurs cette situation est accentuée par la turbulence de l'environnement ainsi que par la prédominance de l'intérêt personnel sur l'intérêt collectif. De ce fait, toutes les conditions nécessaires à l'apparition du comportement opportuniste sont réunies.

En outre, l'instauration d'une organisation spécifique constitue également une source d'opportunisme de la part d'acteur dominant. Or, les parties de la relation peuvent instaurer cette spécificité grâce aux actifs spécifiques échangés, aux

⁴⁸ **PEILLON Sophie**, (2001) « le pilotage des coopérations interentreprises : le cas des groupements de PME », Thèse pour le Doctorat en science économiques, Ecole Nationale Supérieure des Mines de SAINTE-ETIENNE, Université JEAN MONNET ;

développements de certaines compétences au cours de l'échange. En effet, cette spécificité engendre une faible substituabilité des contractants, d'où la possibilité d'émergence d'un tel comportement.

Or, pour faire face à ces comportements, dont les conséquences sont néfastes pour l'avenir de la relation contractuelle, les acteurs mettent en place des dispositifs de surveillance et de contrôle, ce qui engendre les coûts de transaction.

B- l'opportunisme et relation de sous-traitance

Dans la relation de la sous-traitance, le prix n'est pas un indicateur de la qualité, dans la mesure où le produit n'existe pas au moment de la rencontre des contractants. De ce fait, le vendeur (sous-traitant) doit indiquer sa qualité par d'autres procédures, par exemple en envoyant des signes à l'acheteur⁴⁹. Ceci dit, le mode de sélection du sous-traitant ne reposerait plus seulement sur des mécanismes marchands. Certes, l'opportunisme peut être de la part de donneur d'ordre comme de la part du sous-traitant.

De prime abord, la relation de la sous-traitance se caractérise par une incomplétude du contrat, d'où la difficulté de définir ex ante l'ensemble des obligations des co-contractants, ainsi que toutes les clauses nécessaires au bon déroulement de la relation. Par exemple, si le sous-traitant n'a pas respecté le délai de livraison, ou autre clause, son client peut adopter l'opportunisme à travers l'exercice des pressions sur le sous-traitant, pour rendre la relation à son profit. De même, le donneur d'ordre peut ne pas savoir exactement les capacités du sous-traitant lors des négociations. Ainsi, ce dernier peut avancer certains engagements dont il n'a pas les capacités pour les honorer. Et par suite, il offre des produits de moindre qualité ou avec des délais non respectés.

Bien entendu, une bonne sélection des partenaires et une bonne négociation réduisent l'opportunisme et donc les coûts de transaction ex post. Car les partenaires sélectionnés seront ceux qui sont prêts à s'engager d'une manière crédible, puis ils

⁴⁹ Ces signaux selon Bernard Baudry sont soit formels soit informels

adoptent des actions réciproques, ce qui rend la relation stable et durable dans le temps.

Signalant aussi que parmi les problèmes rencontrés lors de la relation, on trouve l'irrégularité des commandes de la part des donneurs d'ordres mais aussi ces commandes ne se renouvellent pas dans les mêmes spécifications, ce qui met le système de production des sous-traitants en difficulté.

Or, pour faire face à ces exigences, le sous-traitant, adopte une stratégie de diversification des produits, de ce fait, il fait recours à une flexibilité technique, cela veut dire que l'outillage est destiné à la production de plusieurs produits. Or, cette flexibilité doit s'aligner à la flexibilité organisationnelle, afin de répondre aux exigences en termes de quantité que de délai.

Donc le sous-traitant doit répondre à ces exigences⁵⁰:

- Se connecter, en temps réel, avec son donneur d'ordre ;
- Acquérir une gestion de production flexible de façon à fabriquer un moment voulu la quantité demandée
- Se doter d'îlots ou de cellule flexibles afin de garantir une certaine souplesse de fabrication

Paragraphe 3 : Sous-traitance et dilemme de prisonnier

La théorie des jeux propose l'étude de toute situation dont les individus font des choix en situation d'interdépendance, dans un cadre déterminé à l'avance. Son objectif essentiel est de préciser ce que sont des comportements rationnels. Certes, Le dilemme de prisonnier trouve ses racines dans la théorie des jeux.

⁵⁰ **Abdelali Naciri Bensaghir** « Logistique et externalisation : le cas de la sous-traitance industrielle internationale dans le secteur textile-habillement au Maroc » Revue Marocaine d'Audit et de développement, n° 20, mai 2005

A- Modèle traditionnel de la sous-traitance : mode non-coopératif

Dans le modèle traditionnel de la sous-traitance, chacun des parties (donneur d'ordre et sous-traitant) poursuit son intérêt personnel, de ce fait la relation débouche d'une situation du dilemme de prisonnier. Le résultat est alors un jeu à somme nulle. Ainsi, dans le cadre d'une relation d'autorité, c'est la stratégie agressive des parties qui a prédominé. De ce fait, le donneur d'ordre active la concurrence à chaque renégociation pour avoir les prix les plus bas et renouvelle son stock de sous-traitants. De même, le sous-traitant lui aussi n'est jamais sûr que le contrat sera renouvelé, delà il est peu enclin à entreprendre des efforts de modernisation de ses équipements, il triche sur la qualité et accepte des ordres qu'il sait bien ne pas pouvoir tenir.

Selon McMillan (1990), dans un jeu à un seul coup, chaque contractant adopte la stratégie agressive.

B- la sous-traitance et dilemme de prisonnier

Chaque contractant doit choisir indépendamment de l'autre l'une des deux options possibles ; à savoir la stratégie coopérative ou non coopérative. Le tableau ci-dessous présente les scénarios possibles ainsi que les résultats d'une telle stratégie.

TABLEAU I : Dilemme du prisonnier et relation de sous-traitance⁵¹.

		Donneur d'ordres	
		Coopère	Ne pas coopère
Sous-traitant	Coopère	R=3 ; R=3	S=0 ; T=5
	Ne coopère pas	T=5 ; S=0	P=1 ; P=1

Note : les résultats de sous-traitant sont donnés en premier

R=Récompense pour coopération mutuelle ;P=Punition de la défection mutuelle

T= Tentation de la défection ; S= Sanction de naïf

D'après la matrice des gains, si les contractants adoptent des stratégies de coopération, ils perçoivent chacun un gain R (R=3). Alors que dans le cas contraire, le gain n'est que de P (P=1). En plus, si l'un opte pour la coopération alors que l'autre non, le gain est de S pour celui qui coopère (S=0), et il est égale à T pour l'autre (T=5). Il s'avère donc que les contractants ont intérêt à ne pas coopérer (si l'intérêt personnel porte sur l'intérêt collectif), car le gain procurer est plus élevé qu'en cas de coopération ($T > R > P > S$).

Le dilemme résulte alors, du fait que chaque contractant a intérêt à ne pas coopérer, quelle que soit la solution adoptée par l'autre. De ce fait, la stratégie dominante est alors à ne pas coopérer. Or, en réalité les gains procurés dans le cas de coopération sont plus élevés, car chacun perçoit un gain égal à trois. Donc, le gain total de coopération est plus important que le gain total de non coopération. D'où l'intérêt d'opter pour la stratégie de partenariat et de coopération.

⁵¹ **Bernard BAUDRY**, (1993) « Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations », Revue d'Economie Industrielle, n° 66, 4° trimestre 1993, p 51- 68

En effet, pour que les contractants adoptent des comportements coopératifs, trois conditions sont nécessaires⁵² :

- D'abord, le contrat de partenariat doit effectivement être reconduit, en cas de non tricherie de vendeur ;
- Chaque contractant doit avoir un intérêt au maintien de la relation. Pour y arriver, les gains générés par la relation interfirmes doivent être équitablement répartis.
- Aussi, la menace de rupture de la relation doit être crédible pour les deux contractants.

Comme nous venons de présenter, la sous-traitance se caractérise par une domination de donneur d'ordre et une sujétion du sous-traitant, cette situation s'explique par l'effet de taille, par l'instauration d'une relation spécifique et aussi par la dépendance du sous-traitant vis-à-vis d'un nombre limité des donneurs d'ordres. En plus, de domination, la relation peut entraîner également des comportements opportunistes à cause tout d'abord de l'incertitude et aussi de l'incomplétude du contrat. En outre, le sous-traitant peut se confronter au problème d'irrégularité des commandes ainsi que le recours aux contrats de court terme, ce qui entrave toute possibilité d'investissement, du fait qu'il n'est pas sûr de l'avenir de sa relation.

Face à ces problèmes rencontrés, les deux parties peuvent travailler ensemble afin d'instaurer un climat favorisant le partenariat. Certes, ce climat consiste en l'instauration de la confiance mutuelle, de la réciprocité des intérêts et d'échange relationnel. Cette situation est plus bénéfique pour les deux, du fait que la relation s'inscrit dans le temps, et par conséquent chacun tire profit des compétences et du savoir-faire de l'autre.

Section II- Les éléments incitatifs à une relation partenariale

Depuis la fin des années soixante-dix, on assiste, dans l'industrie, à une multiplication des accords dits de partenariat vertical. Bien entendu, certaines relations de sous-traitance évoluent, deviennent plus égalitaires, moins conflictuelles et plus

⁵² Bernard BAUDRY, (1993), op, cit

coopératives. Le concept de partenariat est utilisé, alors, pour qualifier certains types de relation interfirmes qui se traduit par une coopération et une collaboration entre entreprises. Il désigne un lien ou un type de relation particulière et spécifique entre deux ou plusieurs firmes.

Selon Richardson, ce qui fait naître des accords de coopération est le fait que les parties acceptent un certain degré de garantie quant à leur conduite future. Ceci dit, que l'engagement mutuel des contractants constitue un facteur déterminant du partenariat. Généralement, ce type de relation s'établit sur la base des contrats de base, dont le contenu reste général (le prix, le délai et la quantité ne sont pas précisés dès le départ). Le contrat ne signale qu'une fourchette, du fait qu'il est passé au moment où le donneur d'ordre est encore en phase d'étude pour le lancement d'un nouveau modèle. En fait, le contrat vaut un engagement ferme des deux parties pour toute la durée du cycle de vie du modèle ou de produit considéré.

En effet, ce type de relation est beaucoup plus développé au Japon, entre les constructeurs d'automobile et les équipementiers. Elle est loin d'être conflictuelle, et se fonde sur une coopération entre les parties. De même, elle se base aussi sur la concurrence, cela s'explique par la mise au départ de la concurrence entre les sous-traitants, une fois le partenaire a été sélectionné, il bénéficie d'une garantie et d'une marge de manœuvre.

Certes, la sous-traitance s'inscrit elle aussi dans cette voie. Cela s'explique par la conscience des parties dans les gains et les avantages générés par le partenariat. On assiste alors à un passage d'une relation simple fondé sur la domination du donneur d'ordre à une relation partenariale, basé sur la confiance mutuelle, sur l'engagement, sur l'équité et sur la réciprocité des intérêts.

L'objet de cette section est d'étudier, le rôle de la confiance dans la mise en place d'une relation partenariale, ainsi que les éléments incitatifs au partenariat.

Paragraphe 1 : Modes de coordination de la sous-traitance : contrat ou confiance ?

Dans les relations interentreprises d'une manière générale, et dans la sous-traitance en particulier, le principe de l'autorité ne suffit pas à éliminer l'incertitude, elle permet seulement de limiter les risques liés à la renégociation du contrat (hasard moral). C'est pour cela que pour réduire cette incertitude, les contractants font appel à un autre mode de coordination dit informel, qui est la confiance. Il est important alors de signaler que cette relation repose sur une pluralité de mécanismes de coordination à savoir l'autorité, le contrat et la confiance.

D'ailleurs, à travers la littérature, il apparaît que deux niveaux d'analyse coexistent dans les modes de coordination interfirmes, celui de la transaction qui renvoie à l'analyse du contrat comme mécanisme de coordination destiné à assurer la réalisation d'une transaction et celui de la relation qui se fonde sur la confiance et sur le capital relationnel.

A- L'usage de l'autorité comme mécanisme de coordination de la relation

Comme nous venons de présenter, le sous-traitant se trouve généralement dans une situation de subordination et de sujétion. En effet, l'autorité comme mécanisme de coordination trouve toute justification d'être appliquée. Elle donne au donneur d'ordre la possibilité de prendre les décisions les plus importantes concernant les conditions de déroulement de la relation à savoir, la qualité, la quantité des produits échangés, la durée du contrat et aussi la conception des produits.

D'ailleurs, le contrat s'effectue sur les échanges potentiels, la relation expose alors le donneur d'ordre aux risques de sélection adverse et au hasard moral. Mais l'autorité constitue un moyen dont dispose le donneur d'ordre pour limiter ou éviter ces risques. Cette conclusion est affirmée par Baudry, selon cet auteur, l'autorité est à

la fois en mesure d'éliminer les comportements opportunistes et de réduire le problème de l'information asymétrique⁵³.

C'est ainsi que, le contrat constitue un mécanisme de contrôle des comportements des acteurs. Il correspond aux engagements réciproques, en instituant des obligations mutuelles, permettant d'assurer la coordination entre les agents⁵⁴. Dans le cadre de la sous-traitance, le contrat précise les spécifications du produit, le prix, les modes de renégociation, le délai de livraison,.... Certes, le contrat a pour objectif de détecter et sanctionner les comportements non coopératifs. Mais, il n'empêche pas d'éventuels comportements opportunistes des acteurs, dès lors que les actions des uns et des autres ne sont pas totalement observables et mesurables.

Bref, pour mieux gérer la relation de la sous-traitance afin de la rendre moins conflictuelle et d'instaurer une réciprocité des intérêts, un autre mode de contrôle doit être développé, à savoir le mécanisme fondé sur la confiance. C'est pour cela qu'à côté du contrat, la confiance constitue un mode de gestion des relations interentreprises.

B- La confiance comme mode de coordination complémentaire au contrat

Comme nous venons de voir, le contrat intervient pour sanctionner les comportements non coopératifs, et il n'assure pas le développement de la relation vers le partenariat. Selon certains auteurs, la confiance est considérée comme la pierre angulaire, le socle sur lequel s'appuie et se développe toute relation de partenariat.

En effet, dans la littérature, il y a plusieurs des définitions de la confiance. Selon certains auteurs⁵⁵, la confiance est une croyance vis-à-vis d'autrui. Ceci dit, avoir confiance en quelqu'un, c'est croire qu'il peut et veut agir de façon positive. Cette croyance repose sur deux arguments à savoir l'argument technique qui lie la confiance aux compétences des partenaires (croyance dans les capacités de l'autre à réaliser la tâche confiée), et aussi un argument moral qui met l'accent sur l'honnêteté

⁵³ **B.Baudry**, « Contrat, autorité et confiance » thèse de doctorat, Université de P. Mendes France, GRENOBLE, 1993.

⁵⁴ **Andréani T Gandeaux J-F & Naud D** « l'entreprise : lieu de nouveaux contrats ? » L'harmattan, Paris, 1996

⁵⁵ Bidault et Jarillo, 1995 ; Guibert, 1999 ; Puthod, 1995 ; Sako, 1992

et la bonne volonté des partenaires (croyance dans l'engagement moral de l'autre à agir de façon positive en cas d'imprévu c'est-à-dire de bienveillance du partenaire)⁵⁶. De cette définition, on peut dire que la confiance repose sur deux composantes : la crédibilité et la bienveillance.

En outre, selon Brousseau et al (1997), la confiance signifie la croyance dans un certain degré de bonne volonté du partenaire, la conviction qu'il tiendra comptes dans ses actes des intérêts de l'autre partie. En plus, elle renforce les liens entre les contractants, cela s'explique par deux raisons :

- Elle nécessite des investissements relationnels qui représentent des coûts irrécouvrables ;
- Elle réduit les coûts de transaction et accroît la valeur transactionnelle ;

Dans cette perspective, la confiance constitue, alors, un facteur motivant qui favorise les comportements coopératifs. Car, elle permet aux contractants de résoudre les problèmes éventuels par le biais des négociations ex ante. En plus, selon J. Pratt et R. Zeckhauser, un stock important de valeur, comme la réputation, peut être détruit par des comportements opportunistes.

Il s'avère alors, que la confiance peut réduire ou éviter les comportements qui nuisent à l'émergence de la coopération. De là, à côté du contrat, elle constitue un mode de coordination sur lequel les contractants peuvent se baser lors de la relation de sous-traitance. Mais, il faut signaler qu'elle ne peut pas remplacer le contrat, chacun des modes à son rôle. Par conséquent, ils sont alors complémentaires.

Paragraphe 2- Reconstitution du contrat et incitation au partenariat

Selon Perrot 1992, la théorie des incitations désigne l'ensemble des méthodes et des concepts qui permettent d'analyser des situations dans lesquelles non seulement les agents n'observent pas parfaitement toutes les caractéristiques de leur

⁵⁶ CAROL DONADA & GWENAELLE NOGATCHEWSKY « La confiance dans les relations interentreprises : une revue des recherches quantitatives » Revue Française de Gestion, N° 175, 2007, p111-124

environnement, mais encore où l'information est asymétrique. C'est le cas pour la sous-traitance, car les contractants se trouvent dans une situation d'incertitude.

Il est important alors de s'intéresser aux mécanismes incitatifs qui permettent de dépasser le jeu non coopératif, afin d'opter pour une relation gagnant-gagnant. Par mécanisme incitatif, on entend un ensemble de procédures destinées à induire les agents à révéler leurs préférences ou leurs informations, et à en accepter les conséquences sur leurs propres activités⁵⁷.

En effet, parmi les mécanismes incitatifs au partenariat, on trouve le contrat de moyen terme qui représente une assurance pour le sous-traitant, mais aussi sa reconduction dans le temps joue un rôle important dans ce sens.

A-Reconduction du contrat et incitation au partenariat

Si la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant a pris une dimension de moyen ou de long terme, le contrat peut s'analyser alors comme une contrepartie réciproque entre les agents. Il constitue une garantie pour le vendeur, et lui assure des débouchés dans le futur. De même pour l'acheteur, il constitue une source de performance économique, notamment par une réduction des coûts de production, et il lui permet de bénéficier de l'effet d'expérience.

De plus, l'allongement de la durée du contrat est couplé d'une concentration des ventes, ce qui permet de développer un échange relationnel. D'ailleurs, dans le cadre de la sous-traitance, les donneurs d'ordres, comme les sous-traitants, adoptent la théorie trois, c'est-à-dire que le donneur d'ordre travaille avec au moins trois sous-traitants pour lui servir un seul produit, afin de minimiser le risque de rupture de ses approvisionnements. De même, le sous-traitant, dans un souci d'atténuer sa dépendance, travaille avec trois donneurs d'ordres ou plus. Mais, pour une telle relation, il y a un fournisseur dit 'pivot' ou principal.

Partant aussi, des travaux de la théorie de l'agence, le contrat à moyen ou à long terme, permet de surmonter la situation de non coopération, car il constitue pour le

⁵⁷ **Bernard Baudry**, (1993), op, cit

sous-traitant une assurance et une garantie par rapport à la commande répétitive. De ce fait, il incite ce dernier à effectuer des efforts de modernisation, d'amélioration de la qualité et de réduction des coûts afin d'assurer la reconduction du contrat. Concernant le donneur d'ordre, il constitue pour lui un moyen qui permet d'exercer la pression sur le sous-traitant pour honorer ses engagements.

Donc l'horizon temporel du jeu entre le donneur d'ordre et le sous-traitant devient essentiel.

B- Négociation et renégociation du prix : incitation par répartition de la quasi-rente

Dans la relation de la sous-traitance, les contractants peuvent recourir à des contrats de court terme dont les prix sont fermes. Toutefois, ils peuvent conclure aussi des contrats à moyen ou à long terme, dont le prix est à négocier en cours de réalisation de la transaction.

En effet, au cours de déroulement de la relation, les coûts du sous-traitant peuvent être augmentés à cause des effets de l'environnement. Comme, ils peuvent diminuer par l'effet d'expérience. Or, ces évolutions doivent être partagées par les deux contractants afin de s'engager dans le partenariat.

D'ailleurs, cette pratique permet de répartir les gains de productivité entre les agents, condition nécessaire à l'émergence de coopération. Signalons aussi, que le contrat à long terme est une condition à s'engager dans l'innovation. De ce fait, pour que la relation de la sous-traitance s'inscrive dans un échange relationnel afin de développer un processus d'apprentissage, la dimension temporelle s'avère importante.

En somme, ces mécanismes incitatifs doivent être couplés d'une volonté des dirigeants (soit de la part du sous-traitant, soit de donneur d'ordre), de leurs ambitions, de leurs intentions...

Schéma : Le cercle vertueux de coopération interfirmes⁵⁸

Contrat → quasi- rente → répartition équitable de la quasi-rente → intérêt à
la continuation et au renouvellement du contrat → nouveau contrat

Paragraphe 3 : la mise en place de la confiance comme élément incitatif à la coopération.

Sous la pression de la concurrence, les entreprises ont commencé à mettre l'accent sur les mécanismes susceptibles d'accroître la durabilité de l'échange. De ce fait, tout échange commercial ne peut pas exister sans une confiance qui agit comme la force qui scelle la relation et influence son orientation à long terme. Ainsi, considérant la confiance comme étant la conviction mutuelle que dans un échange aucune partie n'exploitera les vulnérabilités de l'autre. Elle constitue alors la condition de réalisation de toute transaction sur laquelle l'entreprise n'a pas de possibilité de supervision directe.

Par ailleurs, Coriat et GUIENNIF ont défini la confiance comme un acte par lequel l'un des partenaires renonce à la possibilité de comportement opportuniste, dans l'attente ou l'espoir d'un bénéfice supérieur immédiat ou à plus long terme à celui qui résulterait d'un comportement opportuniste.

C'est le cas de la sous-traitance, du fait que le donneur d'ordre n'a pas pu suivre la production afin de savoir les efforts entrepris par le sous-traitant pour maîtriser les coûts et améliorer la qualité. De même, pour le sous-traitant ne peut pas envisager l'avenir ainsi que l'évolution de sa relation.

Il est important alors, que le donneur d'ordre ait confiance dans les compétences de sous-traitant. Et symétriquement ce dernier ait confiance dans le respect des engagements du donneur d'ordre quant aux conditions de livraison des fournitures et du paiement de la facture.

⁵⁸ **Bernard BAUDRY**, (1993), « Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations », Revue d'Economie Industrielle, n° 66, 4^e trimestre 1993, p 51- 68

En gros, lorsqu'il y a coopération entre donneur d'ordre et sous-traitant, la confiance mutuelle est à un degré supérieur et prend la forme décrite par M. Aoki (1988), Le producteur principal doit préserver la réputation qu'il a de tenir ses engagements envers le sous-traitant, afin d'obtenir de celui-ci un engagement parallèle concernant son programme d'investissement technologique, de recherches et de compétences, adapté à leurs relations particulières. De son côté, le sous-traitant doit préserver sa réputation en matière de qualité, de ponctualité, des livraisons, d'efforts constants d'innovation, etc. s'il veut s'assurer une position stable et rémunératrice dans le groupe de sous-traitance⁵⁹.

Il est important alors d'étudier les signaux de la confiance dans la relation de la sous-traitance. Dans ce cadre, on distingue les signaux visibles et non visibles de la confiance⁶⁰.

A- les signaux visibles de la confiance dans la relation

L'assurance qualité constitue l'un des signes les plus visibles de la confiance. Car, elle représente un signal qui vise à diminuer la probabilité du risque associé au contrat. D'ailleurs, l'assurance qualité est définie comme l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences relatives à la qualité. En effet, c'est cette attitude qui permet de réduire les contrôles importants au cours du processus de production, lors de la sélection et de livraison.

Certes, certains donneurs d'ordre avaient institué des procédures et des dispositifs d'évaluation de la fiabilité du futur contractant. Ces procédures leur permettent de ne sélectionner que les sous-traitants qui ont répondu aux normes déjà fixées. En plus, ils font recours à une classification des sous-traitants afin de constituer des groupes en fonction de niveau de qualité offerte. D'ailleurs, l'assurance qualité

⁵⁹ **Jeanne-Marie Tregan**, (2004), « facteurs déterminants des modes de relations entre donneur d'ordres et sous-traitant dans l'habillement marseillais », document du travail, Université de Provence ;

⁶⁰ Bernard Baudry, (1994), « De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance », Sociologie du travail, N°1/94 ;

constitue une barrière à l'entrée très forte pour pouvoir accéder au statut de firme partenaire. En fait, cette procédure permet donc de réduire l'incertitude qui pèse sur l'échange.

B- les signaux non visibles de la confiance dans la relation de sous-traitance

Ils reposent à la fois sur les recommandations personnelles et sur les normes d'obligation et de coopération.

D'ailleurs, la sélection du sous-traitant et la reconduction du contrat s'effectuent, parfois, à travers des contextes d'échanges relationnels. Un tel contexte laisse une grande place aux relations interpersonnelles et aux recommandations. En plus, des considérations techniques qu'exigent la sous-traitance, les donneurs d'ordres sélectionnent les sous-traitants d'une telle région, car ils sont connus par leur fiabilité, et que cette fiabilité a déjà été éprouvée par d'autres donneurs d'ordres. En effet, l'ancienneté de la relation crée une routinisation et des liens personnels, basés sur la confiance.

En outre, selon Baudry, les litiges dans la relation de la sous-traitance à savoir ; les retards de livraison, différences d'appréciation du jugement sur la qualité, sont souvent réglés à l'amiable. En cas de non respect d'une certaine clause du contrat, le donneur d'ordre n'applique pas directement les sanctions prévues, mais il laisse une autre chance au contractant, et ce n'est qu'après plusieurs défaillances contractuelles que la relation d'autorité entre en jeu.

Il est important à signaler que, l'existence des normes d'obligation et de coopération dans la relation de la sous-traitance a soulevé un débat de culture contre la rationalité. Car, les obligations et les normes visent à coopérer avec le contractant même s'il n'a pas répondu à l'efficacité économique, ce qui rend la relation parfois irrationnelle pour le donneur d'ordre. En effet, cette constatation est valable dans une vision de court terme, mais, à long terme, la relation sera bénéfique pour les deux contractants.

Pour finir, on peut dire que la confiance est à la fois un produit et une condition à la coopération. Certes, dans un environnement marqué par une concurrence forte, les contractants ont tous intérêt à développer les relations partenariales fondées sur la confiance mutuelles, afin de réduire l'incertitude contractuelle et aussi de minimiser les coûts des transactions.

Section III : Conditions et effets de partenariat

Il est important à signaler que, le partenariat peut être classé au rang de stratégie, c'est-à-dire il nécessite un choix d'objectifs et de moyens pour les années futures. Toutefois, comme toute relation inter-entreprise, il se caractérise par des conditions de réussite, par ses effets en termes financier et organisationnel. En effet, pour aboutir à une relation de partenariat, les deux opérateurs doivent satisfaire au moins quatre conditions à savoir ; la complémentarité, la clarté, la réciprocité des intérêts et la confiance.

Paragraphe 1- Les conditions nécessaires à la réussite d'un partenariat

D'abord, la complémentarité constitue la première condition de réussite, le partenariat doit s'inscrire dans le cadre de la stratégie des deux entreprises, c'est-à-dire qu'elles doivent avoir un projet porteur d'avenir susceptible d'entraîner la création d'emplois et des perspectives d'évolution. Le partenariat est contraint, de par la différence de taille des entreprises, à ne réunir que des opérateurs complémentaires cherchant à optimiser une synergie d'activité.

Ensuite, la clarté aussi joue un rôle important dans la réussite de partenariat, du fait qu'elle doit se manifester dans les objectifs (complémentarité, intensité du partenariat et degré d'interdépendance), et se traduire dans les termes du contrat afin que les relations entre les partenaires, le suivi et le contrôle des opérations soient établis dès le départ avec une certaine précision.

Ajoutons également, la nécessité de la réciprocité, pour que le partenariat soit une opération durable, il faut que chacun des partenaires trouve un avantage

réciroque dans l'accord. Du ce fait, on peut dire que la réciprocité induit à la durabilité.

Enfin, comme nous l'avons déjà signalé, la confiance se révèle nécessaire pour éviter la vigilance des partenaires, ainsi que les coûts y attachés. En plus, les coûts de transaction dépendent directement du degré de confiance mutuelle entre les contractants. Et aussi la confiance constitue un élément déterminant dans le processus d'apprentissage.

Paragraphe 2- les avantages et inconvénients de partenariat

Le partenariat entre donneur d'ordres et sous-traitant offre une panoplie d'avantages pour les deux partenaires. Toutefois, il entraîne également un certains nombre d'inconvénients et de risques. Lecler a résumé les avantages et les inconvénients du partenariat dans le tableau ci-après⁶¹ :

⁶¹ **Catherine LIGER**, (1995), « Le partenariat entre grande entreprises et PME : expérience ou stratégie ? », Economie et société, Série Science de Gestion, N° 21,5/1995 p. 7-29

	Avantages	Inconvénients
Pour les donneurs d'ordres	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à des technologies, différentes et/ou innovatrices ; • Gain de créativité, flexibilité et innovation • Flexibilité extérieure du personnel • Dégagement d'activité non rentable • Accès à l'information et établissement de relations directes • Gain d'image 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacité des sous-traitants de suivre le développement du projet de partenariat (production, personnel, investissement...) • Volonté de contrôler le sous-traitant
Pour les sous-traitants	<ul style="list-style-type: none"> • Accès à des moyens financiers • Accès à des marchés dépassant l'ancrage local • Appuis logistique, ingénierie et moyen de développement • Transfert de méthodes de gestion nouvelles • Ouverture sur une stratégie de développement à moyen et long terme • Apprentissage organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Peur de perdre son autonomie, surtout dans le cas de contrat trop globaux • Méfiance face à une grosse structure • Obligation de s'engager sur la durée

Or, le partenariat ne devient une réalité que dans le cas où, il est animé par une logique interactive de coopération et non pas une logique individuelle de concurrence. Il faut qu'il y ait une réciprocité réelle des avantages dont chaque partenaire tire profit. Il faut noter que, le passage d'une simple relation de sous-traitance basée sur les

commandes répétitives au partenariat, à des effets sur le sous-traitant soit au niveau de ses résultats financiers, soit en terme organisationnel...

Paragraphe 3 : les effets du partenariat pour le sous-traitant

Selon une étude effectuée par Donada sur le secteur automobile, le partenariat peut être un discours piège qui enferme les fournisseurs dans une situation de dépendance accrue vis-à-vis de leurs clients, Comme il peut signifier au contraire un véritable développement de compétences nouvelles, et l'occasion pour les fournisseurs d'accroître leur position concurrentielle dans leur secteur.

Or, chaque entreprise ne rentre dans une relation d'affaire que s'il va bénéficier d'un certain nombre d'avantages. De ce fait, la relation de la sous-traitance, procure elle aussi, au sous-traitant un certain profit, Et par conséquent, elle entraîne des effets majeurs soit en terme financier ou en terme organisationnel.

A- Les caractéristiques des PME

Généralement, les PME se caractérisent par une structure organisationnelle simple. Ce qui constitue d'ailleurs, un atout principal, du fait que leur processus de décision peut s'effectuer dans des délais très courts, dans la mesure où le pouvoir est centralisé entre les mains du dirigeant.

En outre, les PME ont une structure financière qui présente deux handicaps majeurs. D'abord, il y a une insuffisance des fonds propres, ce qui conduit ces entités à se contenter souvent dans les activités à faible intensité capitalistique. Ensuite, l'inexistence d'une séparation entre le capital économique et financier renforce ces entreprises dans leur volonté d'indépendance vis-à-vis des sources de capitaux externes.

Ces deux caractéristiques, donnent aux PME un avantage supplémentaire qui est une forte capacité de flexibilité ou capacité d'adaptation à une modification de l'environnement. En plus, sa structure de petite taille contribue beaucoup plus à sa souplesse.

De ce fait, les PME trouvent leurs avantages à développer des relations de partenariat avec les grandes entreprises. D'ailleurs, ces dernières font recours à l'externalisation pour atténuer leur bureaucratie. En outre, le développement de certaines compétences encourage cet avantage pour les PME. Or, la question qui se pose est de savoir si le sous-traitant a intérêt à se positionner comme un partenaire ou comme un simple sous-traitant vis-à-vis de son client. Les éléments de réponse consistent à étudier les effets de partenariat sur les PME sous-traitantes.

B- Les implications du partenariat pour le sous-traitant

Comme nous venons de voir, le partenariat a des effets financiers et organisationnels. D'ailleurs, pour répondre aux contraintes de ce type de relation, le sous-traitant doit s'organiser différemment. Un tel engagement dans le partenariat implique une participation du sous-traitant dans la conception de produit à fabriquer pour le compte d'un donneur d'ordre. Or, cette intégration de la phase de conception se traduit par une croissance des effectifs dans les bureaux d'étude, la mise en place d'une nouvelle technologie et l'adoption d'une démarche marketing.

En effet, la structure la plus adaptée est celle tournée vers la gestion par projet. D'ailleurs, une collaboration entre l'équipe de production et celle de conception s'impose, ce qui entraîne une décentralisation du pouvoir. En outre, ce transfert des opérations de conception de donneur d'ordre vers les sous-traitants, pousse ces derniers à élargir, d'une part, leurs compétences technologiques et leurs compétences d'innovation et à augmenter d'autre part, leurs capacités industrielles. De ce fait, on peut dire que le partenariat entraîne des changements au niveau organisationnel, au niveau de la distribution du pouvoir et au niveau de la répartition des fonctions....

Le partenariat engendre également des effets financiers, car ces nouvelles organisations nécessitent de nouveaux investissements, et par conséquent la nécessité de recourir aux ressources financières externes. Mais, le partenariat permet aussi d'avoir des débouchés sur une longue durée, ce qui influence positivement la performance financière des sous-traitants. En plus, cette assurance des débouchés

permet au sous-traitant d'investir, et par suite procurer des retours sur investissements dans le long terme.

Or, les PME sous-traitantes ne peuvent plus se contenter d'arbitrer sur le taux d'utilisation optimal de sa capacité de production, il doit investir considérablement pour élargir ses compétences, notamment en recherche et en conception, ce qui l'entraîne irréversiblement dans une voie de développement stratégique.

Notre objectif de départ est d'étudier l'asymétrie relationnelle de la sous-traitance, en analysant les problèmes rencontrés par l'entreprise de petite taille, ainsi que les mécanismes et les conditions nécessaires à rééquilibrer une telle relation.

D'après ce qui précède, les problèmes les plus cités dans la théorie consistent dans le risque d'opportunisme de la part du partenaire dominant, le risque de dépendance et enfin le risque de domination. En plus, le risque d'irrégularité des commandes ainsi que de la rupture du contrat sont cités dans certaines études. En effet, les causes de ces problèmes sont multiples, dont on trouve selon certains auteurs l'asymétrie de taille, du pouvoir de négociation, de culture... or, d'autres auteurs ont réfuté cette conclusion, et ont associé ces risques à la détention des actifs spécifiques. Autrement dit, l'acteur qui détient le pouvoir dans une relation contractuelle, c'est celui qui dispose des actifs nécessaires à l'activité de l'autre partie.

En fait, il nous apparaît que l'asymétrie en termes de taille joue un rôle plus ou moins déterminant dans les négociations entre les contractants. Ceci s'explique par la possibilité offerte aux grands donneurs d'ordres de diversifier les sources des ressources en question. Du moment où il est conscient de sa dépendance, il intervient afin de multiplier ses sources d'approvisionnement.

Or, pour dépasser une telle situation de subordination et de sujétion, les contractants sont invités à développer une relation basée sur la confiance mutuelle, sur l'engagement des deux parties, sur le partage équitable des coûts et des bénéfices, c'est-à-dire d'inscrire la relation dans un échange relationnel, en dépassant l'échange transactionnel fondé seulement sur les mécanismes marchands.

Pour finir, la sous-traitance entre PME et grande entreprise, sous la volonté des deux parties, peut se développer vers une relation plus équilibrée basée sur la coopération, le partenariat et la transparence.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

En guise de conclusion, on peut dire que l'approche théorique développée nous permet d'apporter quelques éléments d'ordre théorique à notre problématique de recherche. D'ailleurs, la sous-traitance peut être un atout comme elle peut être source de problèmes énormes pour les deux acteurs. L'atout consiste dans le transfert du savoir qu'elle peut entraîner, alors que les problèmes sont diversifiés, le risque de dépendance, le risque de domination et enfin le risque d'opportunisme.

Certes, la confiance constitue un mode de coordination complémentaire au contrat et à l'autorité. En fait, ce mécanisme de contrôle dit informel permet d'atténuer, pour ne pas dire d'éviter, les effets néfastes de l'approche traditionnelle de la sous-traitance qui résident dans la domination et l'opportunisme, afin de l'inscrire dans une approche de partenariat, dont les effets sont bénéfiques pour les deux parties.

Il est important aussi de conclure que, la nature de la sous-traitance influe sur le degré d'asymétrie relationnelle. Ceci dit, la sous-traitance de capacité, qui nécessite moins des compétences, entraîne une subordination et une sujétion du sous-traitant. Par contre, la sous-traitance de spécialité engendre une relation plus équilibrée. Ceci s'explique par le pouvoir des sous-traitants vis-à-vis des donneurs d'ordres.

Nous devons aussi noter que, les PME peuvent disposer des spécificités qui leur permettent de développer des relations partenariales avec les donneurs d'ordres, ces spécificité consistent dans leur flexibilité et leur souplesse au niveau organisationnel, dans leur capacité d'innovation et dans la volonté des dirigeants d'opter pour des stratégies de développement et de coopération.

Enfin, à travers tout ce qui précède, on peut dire que la sous-traitance est une relation plus compliquée. Pour l'étudier, la mobilisation de diverses approches théoriques s'avère nécessaire (théorie de la dépendance, du pouvoir...). En outre, elle nécessite aussi une gestion efficace, une volonté des deux parties de l'inscrire dans la durée et aussi une clarté dans les clauses et dans les conditions du déroulement du

contrat. Ceci dépend de la participation active des deux acteurs, ainsi que de l'intérêt des contractants dans la continuation et la réussite de la relation.

DEUXIEME PARTIE :

L'ETUDE EMPIRIQUE DE LA SOUS-TRAITANCE : CAS
DES PME DE TEXTILE-HABILLEMENT ET DES
INDUSTRIES MECANQUES, METALLURGIQUES ET
ELECTRONIQUE (IMME)

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Au Maroc, la sous-traitance constitue un vecteur de développement, en effet elle se développe souvent entre la PME et la grande entreprise. D'ailleurs, ces dernières années, le Maroc a opté pour un plan de développement dit le plan émergence. C'est dans ce cadre que la sous-traitance a connu un développement considérable. Certes, les secteurs dans lesquels elle s'est développée est celles des industries mécaniques, métallurgiques et électronique, l'industrie automobile, l'aéronautique, le secteur de textile,...

Pour parvenir au but recherché, nous sommes invités à mener une étude empirique auprès des sous-traitants marocains. Pour déterminer notre échantillon nous avons basé sur l'état des lieux de la sous-traitance au Maroc, ainsi que sur nos objectifs de recherche. De ce fait, nous avons choisi deux secteurs à savoir : celui de textile et celui des industries mécaniques, métallurgiques et électronique.

Notre principal objectif de recherche est d'étudier la sous-traitance entre la PME et la grande entreprise, étudier les principaux problèmes rencontrés par les PME, étudier les éléments incitatifs au partenariat et enfin traiter les effets de cette évolution sur les PME sous-traitantes.

L'objet de cette partie est de présenter dans un premier chapitre la méthodologie adoptée dans cette recherche, ainsi que la présentation de notre terrain d'étude. Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation et à l'analyse des résultats et on finira par des recommandations et des mesures à entreprendre.

CHAPITRE 1 : METHODOLOGIE ET PRESENTATION DU TERRAIN D'ETUDE

Généralement, un certain nombre de questions sont imposées à tout chercheur désireux d'effectuer une recherche sérieuse. Ces questions sont souvent d'ordre méthodologique. Certes, le chercheur, tout au long de sa recherche, est invité à répondre à plusieurs interrogations, dont la première consiste à s'interroger sur le positionnement épistémologique qu'il va adopter. Ensuite il s'intéresse également à la démarche méthodologique par laquelle il va opter, ainsi que les techniques de la collecte des données qu'il va mobiliser.

Sur la base de notre revue de la littérature ainsi que de nos objectifs de recherche, nous avons décidé d'adopter une telle méthodologie de recherche. D'ailleurs, selon certains auteurs, il n'y a pas une méthodologie universelle pour la recherche. Comme nous venons de souligner tout dépend, des objectifs de la recherche, des moyens financiers du chercheur, du budget temps consacré à la recherche et enfin de degré d'avancement des recherches dans le domaine étudié.

Dans le souci d'explicitier notre démarche méthodologique, nous allons présenter dans la première section la méthodologie qualitative de la recherche, afin de consacrer la deuxième section au choix et à la présentation du terrain d'étude.

Section I : Méthodologie de la recherche qualitative

Notre étude s'inscrit dans une recherche exploratoire, cela s'explique par l'état d'avancement des recherches dans notre domaine d'étude. En effet, pour mener une recherche exploratoire, le chercheur dispose de deux démarches. D'une part, il peut opter pour une démarche qualitative, et d'autre part, il peut se référer à une démarche quantitative. D'ailleurs, dans le domaine de gestion et d'organisation, les chercheurs tendent vers les études qualitatives, ceci s'explique par le souci d'approfondissement, ainsi que le caractère complexe des phénomènes étudiés.

L'objet de cette section est de présenter, dans le premier paragraphe, l'architecture de la recherche, le deuxième paragraphe sera consacré à la démarche de la recherche.

Paragraphe 1 : Architecture de la recherche

A- Problématique de la recherche

Après une revue de la littérature, il nous apparaît que le système productif à passer d'un mode de production de masse vers un mode de juste à temps. En plus, l'environnement des entreprises a connu un certain nombre de changements soit en termes de technologie, ou bien en termes des règles de jeu. En effet, ces évolutions ont contribué aux changements des styles de management des entreprises. Il convient aussi de signaler que les produits sont de plus en plus complexes, ce qui entraîne la complexification des processus de production.

En fait, pour faire face à ces nouvelles exigences, l'entreprise se recentre sur son métier de base, dont elle maîtrise bien le savoir-faire nécessaire. Dans ce cadre les grandes entreprises focalisent leurs efforts sur le cœur de leur métier, et externalisent les autres activités jugées moins stratégiques dans l'appropriation de l'avantage concurrentiel. Bien entendu, comme nous avons déjà souligné, les PME répondent à ces demandes. De ce fait, une certaine relation verticale se développe entre les grandes entreprises et les PME. C'est dans ce cadre que s'inscrit la relation de la sous-traitance.

Par ailleurs, la grande entreprise, dans le souci de rationaliser sa chaîne de valeur, fait recours aux services de certaines PME, tout en développant des relations de sous-traitance avec ces dernières. Or, la différence de taille peut être un atout de flexibilité pour ces PME, comme il peut être un handicap, qui va défavoriser le développement de l'échange.

L'objectif de notre recherche est de comprendre **comment la relation de la sous-traitance peut passer d'une relation de domination vers une relation partenariale**, basée sur la confiance mutuelle, sur l'engagement et sur la réciprocité des intérêts. C'est la question principale de notre recherche à laquelle on va apporter

quelques éléments de réponse. Notre raisonnement méthodologique s'articule autour de deux axes : le premier consiste en une étude théorique et le deuxième en une étude empirique sur les PME industrielles au Maroc.

Pour mener à bien notre recherche, la réponse à notre problématique consiste à apporter quelques éléments de réponse à nos questions de recherche, dont la formulation fera l'objet du point suivant.

B- Les questions de la recherche

Comme nous venons de présenter, notre objectif est de savoir dans quelle mesure la relation de la sous-traitance peut passer d'une relation de domination vers une relation de partenariat. Certes, comme toute recherche exploratoire et pour parvenir au but recherché, notre question principale sera scindée à quatre questions de recherche.

La revue de la littérature effectuée nous a montré que la relation de la sous-traitance, comme toute relation interfirmes, pose un certain nombre de problèmes et de risques aux co-contractants, dont on trouve généralement le risque d'opportunisme, de dépendance et de domination.

Notre souci, dans ce cas, est d'étudier les risques rencontrés lors de la relation de la sous-traitance entre la PME et la grande entreprise. Notre travail de recherche sera focalisé sur les sous-traitants. Delà, notre première question de recherche est la suivante :

Quels sont les problèmes liés à une relation asymétrique de la sous-traitance ?

Une fois, ces risques identifiés, la question de gestion de la relation s'impose. Notre construction théorique a montré l'existence de deux modes de coordination l'un est formel qui est le contrat, et l'autre est informel qui consiste en développement de la confiance. La question qui se pose est de savoir quel est le mode le plus approprié à la relation asymétrique de la sous-traitance. D'où la deuxième question de notre travail :

Quel mode de coordination pour la relation de la sous-traitance : contrat ou confiance ?

En se basant sur la littérature et aussi sur le contexte actuel marqué, par une certaine évolution de l'environnement, par un système productif, par des nouvelles conditions d'échange..., la relation de la sous-traitance a évolué vers une relation moins conflictuelle et plus coopérative. Dans ce cas, la question qui nous apparaît intéressante à étudier est d'analyser les éléments incitatifs à cette relation de partenariat. Delà, la troisième question de recherche :

Dans une relation de sous-traitance entre PME et grande entreprise, quels sont les éléments incitatifs au partenariat ?

Enfin, inscrire la relation dans la durée, c'est-à-dire la rendre plus coopérative, engendre des effets bénéfiques pour les deux parties. Notre objectif est d'étudier les effets de partenariat pour les sous-traitants. La quatrième question de notre recherche sera donc :

Quels sont les retombées de partenariat pour les sous-traitants ?

L'étude empirique de notre recherche a été faite dans le secteur de textile-habillement et dans le secteur des industries mécaniques, métallurgiques et électroniques du Maroc.

Paragraphe 2 : Démarche de la recherche

Comme nous l'avons déjà souligné, tout travail de recherche repose, même implicitement, sur une certaine vision du monde, sur une méthodologie et propose des résultats visant à décrire, à comprendre ou à construire une réalité. Bien entendu, ces positionnements dirigent la démarche que le chercheur va adopter tout au long de sa recherche. D'ailleurs, c'est le cas pour notre recherche, dont le positionnement épistémologique ainsi que nos objectifs ont influencé notre démarche de recherche.

Dans ce paragraphe, nous allons développer le positionnement épistémologique dont s'inscrit notre recherche, la démarche qualitative ainsi que les raisons de recours à l'étude des cas.

A- Le positionnement épistémologique

Certes, la conception que se fait le chercheur dans la réalité étudiée influe nécessairement sur les méthodes qu'il va adopter dans sa recherche opérationnelle. D'où, l'intérêt de s'interroger, dès le départ, sur le positionnement accordé à la recherche.

Dans les sciences d'organisation, on distingue trois paradigmes principaux à savoir ; le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. L'objet de positivisme consiste à expliquer la réalité étudiée, celui d'interprétativisme est avant tout de comprendre un tel phénomène et pour le constructivisme, l'objet est de participer à la construction de la réalité.

D'après Thiétart, la vision interprétativiste consiste à comprendre un phénomène de l'intérieur pour tenter d'appréhender les significations que les gens attachent à une réalité, selon leurs motivations et intentions.

L'objectif de notre recherche est de comprendre comment une relation de la sous-traitance entre PME et grande entreprise peut passer d'une relation de domination vers une relation de partenariat. Or, avant de comprendre un tel passage, il nous apparaît intéressant de décrire l'historique et les problèmes rencontrés de la relation asymétrique. C'est pour cela, qu'on adopte parfois le positivisme et parfois l'interprétativisme. Mais, en générale, le positionnement épistémologique le plus adopté est l'interprétativisme, parce que nous essayerons de comprendre comment les acteurs développent leurs relations d'échange, afin de les inscrire dans une approche relationnelle.

Autrement dit, notre souci est d'analyser le contexte qui permet l'émergence de partenariat entre les contractants d'une relation de sous-traitance. C'est pour cela que

notre attention s'est focalisée sur la signification de l'échange et du partenariat pour les personnes concernées par la relation.

B- Démarche abductive

Certes, toute recherche vise à produire des connaissances. Son objectif peut être la confirmation comme il peut être l'exploration. C'est pour cela que le chercheur désireux d'effectuer une recherche sérieuse dispose généralement de deux processus, l'un consiste en l'exploration et l'autre en test. Or, l'adoption d'une telle stratégie dépend des objectifs de la recherche et aussi du degré d'avancement des recherches antérieures...

Comme nous l'avons déjà souligné, notre objectif dans cette recherche est d'étudier en profondeur la relation de la sous-traitance entre la PME et la grande entreprise. Or, ce phénomène est peu étudié surtout dans notre contexte marocain. A notre connaissance, aucune étude n'était faite dans ce sens. C'est pour cela, qu'on peut avancer que notre étude est exploratoire. Elle consiste à explorer le passage d'une relation de sous-traitance dite classique caractérisée par la sujétion du sous-traitant à une relation plus équilibrée et plus partenariale.

Pour parvenir au but recherché, nous allons opter pour une démarche abductive qui présente l'intérêt majeur d'ajuster régulièrement la problématique de la recherche au terrain d'étude. Ces aller-retour nous permettent d'éviter une grande distorsion qui peut exister entre les construits théoriques et la réalité observée. En outre, selon Charrière et Durieux, la démarche adoptée dans les études exploratoires est de **nature hybride**⁶².

Autrement dit, la méthodologie que nous avons déployée dans cette recherche n'était pas totalement fixée dès le départ. Au début, nous nous sommes basés sur les développements théoriques de la sous-traitance, afin de constituer notre objet de

⁶² Joelle BENDA, 2004, « L'utilisation d'une place de marché électronique : une stratégie collective contre les stratégies individuelles ? Une étude exploratoire de trois cas », AIMS, Normandie, Vallée de Seine, Juin 2004 ;

recherche, ensuite nous avons consulté quelques experts du domaine ainsi que les dirigeants des PME afin d'ajuster notre problématique de recherche.

D'ailleurs, d'après Lépineux (2003), le protocole de recherche, qui constitue le préalable à la collecte de l'information, est constitué d'un ensemble de questions ou de propositions qui guident le travail de chercheur, et s'enrichit ou s'affine progressivement en fonction des observations.

En outre, selon Thiétart, un chercheur opte pour l'abduction, au cas où, sur la base de l'observation des phénomènes particuliers et en mobilisant un cadre conceptuel existant, le chercheur tire des conjectures et propose des explications qu'il conviendra par la suite de tester et discuter⁶³. C'est ainsi que, la stratégie que nous avons adoptée est une stratégie abductive ou hybride.

Il faut noter que, le choix d'adopter une démarche abductive influence les choix méthodologiques sans toutefois les déterminer. Elle tend à préconiser une méthodologie qualitative, mais c'est surtout la cohérence entre la problématique, les questions de recherche et la stratégie d'accès au réel qui guide les choix⁶⁴.

Ce qui fera l'objet du point suivant qui consiste à étudier la démarche qualitative adoptée pour la recherche.

C- Etude qualitative

En fait, la vraie question qu'un chercheur est amenée à poser au cours de sa recherche réside dans le choix de l'approche qu'il va mettre en œuvre pour collecter et analyser les données. Autrement dit, il est invité à s'interroger sur la manière d'aborder la dimension empirique de sa recherche. Dans ce sens, il est confronté à deux approches, l'une est quantitative et l'autre qualitative.

⁶³ **Thiétart E**, (1999), « Méthodologie de la recherche en gestion », Cours : Études qualitatives, entraide étudiante, mai 2006,

⁶⁴ Franck. BARES & Daniel. CAUMONT, 2002, « Les études qualitatives face aux normes de la recherche : le cas des entretiens », Université Nancy 2, Cahier n° 2004- 02

Actuellement, il est classique d'associer à l'exploration une approche qualitative, et à la vérification l'approche quantitative. Certes, tout dépend de plusieurs facteurs, à savoir la nature des données à collecter, le positionnement épistémologique...or, force est de constater que dans les sciences de gestion, l'approche qualitative est généralement plus adoptée par les chercheurs.

Pour notre part, afin de parvenir au but recherché, nous avons opté pour ce type d'approche. Notre objectif est de comprendre comment la relation de la sous-traitance peut évoluer vers le partenariat, voir l'importance du contexte dans cette évolution, appréhender avec plus de profondeur les conditions de réalisation de l'échange dans le sens de partenariat, afin de partager les bénéfices d'une telle relation d'une manière équitable. Autrement dit, nous intéressons à comprendre le sens que les individus accordent à la nature de la relation de la sous-traitance entre la PME et la grande entreprise.

De ce fait, nous remarquons alors que l'approche la plus appropriée est celle de type qualitative.

D- Le choix de la méthode des cas

Notre choix de stratégie de recherche s'est arrêté sur l'analyse de cas multiples puisque c'est la stratégie qui s'avère la plus utile afin de déterminer le pourquoi et le comment d'un phénomène complexe. En outre, nous croyons également que cette stratégie est plus appropriée pour une étude exploratoire.

D'ailleurs, notre volonté consiste à étudier en profondeur le contexte le plus avantageux à l'émergence de partenariat entre d'une part une PME sous-traitante, et d'une autre un grand donneur d'ordre. Autrement dit, notre étude se focalise sur les conditions nécessaires à dépasser la relation classique de la sous-traitance afin d'inscrire l'échange dans un cadre de coopération. Bien entendu, théoriquement, la confiance mutuelle, le partage équitable, l'engagement sont les éléments nécessaires à la réussite d'un tel partenariat. En outre, pour que la PME arrive à rééquilibrer la relation, elle est invitée à accorder à l'échange un caractère spécifique par le développement de certaines compétence dont le donneur d'ordre a besoin, afin

d'accentuer l'interdépendance relationnelle. De ce fait, notre travail s'inscrit dans le cadre de description et de compréhension.

Pour arriver à ces objectifs, notre recherche s'inscrit dans la perspective de Yin, pour qui, une étude de cas est une recherche empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées⁶⁵. Certes, l'objectif d'une étude de cas est d'explorer, en profondeur, le phénomène étudié. Il s'agit d'obtenir une richesse, une diversité et une qualité de contenu.

En se référant aussi aux travaux de Drucker-Godard (2000), trois applications sont possibles pour une étude de cas :

- L'explication des liens causaux qui existent dans la vie quotidienne, mais qui sont trop complexes à appréhender par expérimentation ou par questionnaire;
- La description d'un contexte ou d'un phénomène particulier ;
- L'exploration de situations qui ne sont pas claires.

De ce fait, notre choix trouve alors ses explications, qui consistent dans l'exploration, ainsi que dans la description d'un phénomène assez particulier.

Pour conclure, notre recherche vise à la fois la description de la relation de la sous-traitance, mais aussi elle a comme objectif de comprendre le contexte nécessaire pour inscrire une telle relation dans le cadre de partenariat entre le sous-traitant et le donneur d'ordre. D'ailleurs, comme nous l'avons déjà souligné plus haut, notre étude s'inscrit dans une démarche exploratoire, dont la stratégie adoptée est hybride. Ensuite, l'étude est de type qualitatif, ce choix est justifié par la pertinence de ses résultats, et consiste en une étude approfondie du phénomène étudié. Or, pour mettre une telle

⁶⁵ **Olivier CATEURA**, (2006), « La convention CIFRE : Atouts et Limites pour L'étude de Cas », Atelier Méthodologie de l'AIMS : Etude de Cas ; IAE de Lille;

approche en œuvre, la mobilisation d'une certaines techniques de collecte des données s'avère intéressant. Dans cette approche on trouve une multiplicité de sources des données. L'objet de la section suivante est de présenter les techniques de collecte des données et les critères du choix de terrain d'étude ainsi que l'échantillon de notre étude.

Section II : Choix et présentation du terrain d'étude

Paragraphe 1- Collecte des données

Certes, la collecte des données est un élément déterminant du processus de recherche en management. Elle permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur le quel il va fonder sa recherche. Par conséquent, le chercheur est invité à être vigilant par rapport à cette étape. La pertinence de cette phase dépend d'une part des techniques mobilisées pour collecter les données, et d'autre part de la capacité de chercheur à accéder aux informations pertinentes. Or, dans les recherches qualitatives, la principale difficulté rencontrée par les chercheurs consiste dans l'accès aux entreprises souhaitées, ainsi qu'aux acteurs disposant des données nécessaires à l'étude de leur recherche.

En outre, les chercheurs disposent de plusieurs techniques pour la collecte des données, on trouve dans ce cadre, les entretiens, la recherche documentaire et l'observation participative on non. D'ailleurs, dans le souci de fiabilité, les chercheurs tendent à respecter le principe de triangulation.

L'objet de ce paragraphe est de présenter le principe de triangulation, les critères de choix de notre terrain d'étude et les techniques utilisées pour la collecte des données.

A- Le principe de triangulation

Comme nous l'avons souligné précédemment, la fiabilité d'une recherche dépend de principe de triangulation, au niveau des théories, des méthodes et des sources des données.

Pour notre part, vu les contraintes imposées à notre recherche, nous allons décider de se contenter à la collecte des données par la méthode des entretiens, mais nous nous sommes référés également à la recherche documentaire sur quelques entreprises étudiées. En outre, dans le souci d'accès aux informations pertinentes, nous avons concentré d'interviewer les personnes les plus concernées par la relation de sous-traitance, soit les directeurs généraux soit les responsables commerciaux.

B- Critères du choix du terrain d'étude

Bien entendu, toute recherche exploratoire est axée sur deux volets, l'un est théorique, l'autre est empirique. Or, pour ces deux volets, le chercheur est invité à défendre ses choix, pour les théories mobilisées afin de traiter une telle problématique, comme pour les organisations choisies afin de mener sa recherche empirique. C'est ainsi que lors de notre étude empirique, nous avons opté pour un certain nombre des critères afin de sélectionner les entreprises à analyser.

Dans ce cadre, on trouve le critère de taille, le caractère de produit échangé, l'ancienneté de la relation, le secteur, ainsi que la taille des donneurs d'ordres avec lesquels la PME échange ses produits. Certes, le choix de l'entreprise est en mesure d'influencer sur les informations recueillies.

- **Critère de taille** : notre recherche s'est focalisée sur l'étude de la relation de la sous-traitance entre une PME et une entreprise de grande taille. En outre, la PME doit se comporter comme une sous-traitante, c'est-à-dire comme fournisseur d'une grande entreprise. D'ailleurs, pour sélectionner notre échantillon nous allons baser sur les deux critères de la PME à savoir l'effectif, qui ne doit pas dépasser 200 personnes, et le chiffre d'affaire qui varie en fonction du cycle de développement de l'entreprise. Pour cela, nous nous sommes référés à la date de création, afin de faire un rapprochement entre le CA réalisé et la phase de développement de l'entreprise.
- **Nature de produit échangé** : certes, la nature du produit, objet de transaction, a une influence plus au moins déterminante dans l'orientation de la relation entre les parties. D'ailleurs, s'il s'agit d'un produit standardisé, les donneurs d'ordres

ont plus de possibilités de diversifier les fournisseurs, et par conséquent ont un pouvoir sur les sous-traitants, qui consiste à faire jouer la concurrence à chaque renégociation. Toutefois, pour les produits spécialisés ou ceux qui demandent plus de savoir-faire et plus de technicité, le sous-traitant a toutes les chances de développer sa relation vers le partenariat. Pour notre part, nous avons choisi, deux secteurs assez différents, pour voir l'impact de type de produit sur la nature de la relation. Pour ceci, notre échantillon est composé de quatre PME : une dans le secteur de textile-habillement et trois autres dans le secteur des industries mécaniques, métallurgiques et électroniques (IMME).

- **Ancienneté de la relation :** Il faut rappeler que, notre objectif dans cette recherche est d'étudier l'évolution d'une relation de sous-traitance vers le partenariat. Pour cela, il nous apparaît que la durée de la relation joue un rôle important dans cette étude, car un tel passage nécessite des échanges habituels afin d'assurer une connaissance mutuelle. Donc, les entreprises retenues sont celles dans la relation avec le donneur d'ordre principal dépasse 4 à 5 ans.

En plus de défendre le choix de la méthode des cas, le chercheur se trouve face au problème du nombre, c'est-à-dire est ce qu'il va se contenter d'un seul cas, ou il va opter pour l'étude de cas multiples. En effet, la décision du nombre de cas découle des objectifs de la recherche et de la faisabilité en termes de la durée.

Pour déterminer notre échantillon, nous avons fait recours à la base des données effectuée par la BNSTP (la bourse nationale de la sous-traitance et de partenariat) en 2003. Or, après un tri des entreprises par rapport à nos critères du choix, nous sommes arrivés à l'échantillon définitif de notre étude, qui contient quatre PME.

C- Techniques utilisées pour la collecte des données

D'après Philippe Baumard et al, 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 recherche⁶⁶. Or, l'une des difficultés à

⁶⁶ **Raymond-Alain Thiétart et Coll.** (1999), « Méthode de recherche en management », Dunod, Paris;

laquelle un chercheur doit faire face est l'accès aux organisations dont il aura besoin pour son étude du terrain. Et surtout, les acteurs qui vont lui fournir les informations nécessaires à la compréhension de son objet de recherche. En effet, dans les études qualitatives, il est important de distinguer trois techniques de collecte des données à savoir ; les entretiens, la recherche documentaire et enfin la participation active et non active.

Pour notre part, et dans le souci d'approfondir notre objet de recherche, nous avons opté pour les entretiens, mais aussi nous nous sommes référés à la documentation obtenue lors de notre visite aux entreprises et celle disponible dans les sites des entreprises enquêtées. Nos entretiens sont déroulés d'une façon ouverte, avec un guide d'entretien.

Il est important à signaler que, pour obtenir les entretiens avec les responsables concernés, nous nous sommes référés aux gens de la BNSTP, ainsi qu'à nos contacts avec les dirigeants lors du salon international d'INNOV 2008, qui a lieu au Mois de Mai à la foire internationale de Casablanca. D'ailleurs, pour le choix des personnes ciblées, les gens de la BNSTP nous ont facilité la tâche.

Dans la phase opérationnelle de notre étude, et au début de chaque interviewe, nous rappelons à notre interlocuteur l'objet de l'étude, ainsi que la confidentialité des informations recueillies. A la fin de l'interviewe, nous tentons de discuter avec la personne rencontrée les problématiques qui les intéressent dans le cadre de la relation de la sous-traitance. Ceci, pour avoir une vision sur les pistes ainsi que sur les développements possibles de notre recherche.

Parmi les cinq entretiens effectués, trois sont enregistrés à l'aide d'un dictaphone, alors que les deux autres ont fait l'objet d'une prise de notes, à cause de non acceptation des interviewés d'enregistrer leurs propos. Par suite, les enregistrements ont fait l'objet d'une transcription littérale, afin de constituer une base des données directement accessible à l'analyse. C'est ce que certains auteurs appellent le verbatim. Après, nous avons fait une analyse de contenu de ces entretiens.

Après avoir décrit comment nous avons fait pour effectuer nos entretiens, il convient d'entamer leur objet. D'ailleurs, ils ont été menés en face à face. Ils ont pris une durée d'une heure et demie à trois heures. Ce qui nous a permis d'avoir des précieuses informations quant aux conditions de passage d'une relation de sous-traitance classique à une relation partenariale. Pour cela, notre guide d'entretien comporte cinq axes, dont le premier consiste à avoir une idée sur la nature et l'historique de la relation, ensuite le deuxième est consacré aux problèmes rencontrés par les PME, le troisième est réservé aux modes de coordination de la relation, alors que le quatrième est consacré aux éléments incitatifs à une relation de partenariat, et enfin le dernier à pour objectif de s'interroger sur les effets de partenariat sur les PME sous-traitantes. Le guide d'entretien est présenté dans l'annexe, à la fin de document.

Paragraphe 2- Présentation des entreprises étudiées

Après avoir décrit la méthodologie de notre recherche ainsi que les critères du choix de l'échantillon, il convient de présenter les entreprises retenues. Ces entreprises sont au nombre de quatre, dont l'une est dans le secteur de textile-habillage et les trois autres dans les IMME.

L'entreprise MAFODER

C'est une société anonyme dont le capital social est de 11 millions de dirhams. Elle emploie 140 personnes dont 14 cadres, 24 agents et 106 ouvriers. Elle opère dans le secteur d'industrie Métallurgique, Mécanique et Electronique, dont l'activité est la production de pièce de fonte et d'acier destinées au secteur voirie et assainissement, secteur d'eau potable et secteur industriel. MAFODER est leader sur le marché marocain de la fonderie, fonte et acier, elle est fournisseur de grands donneurs d'ordres marocains importants qu'exigeants tels que OCP, ONCF, ONA, Lydec, Amendis...

Il est important de signaler qu'en 1988, la société était en situation de quasi mono-produit et mono-client. Actuellement, l'offre de MAFODER comprend des produits comme des raccords en fonte ductile pour conduite d'eau, les pièces de voirie,

des pièces pour l'industrie (chimie, cimenterie, mines et carrières). Certes, l'entreprise fabrique des produits spécialisés avec une forte valeur ajoutée.

En outre, MAFODER constitue aujourd'hui une référence en matière de modernité des équipements utilisés, pour la qualité du produit et du service, et pour la rigueur des relations avec ses clients et des délais de réalisation. Ainsi la réussite de l'entreprise repose sur le dynamisme de son équipe et une culture d'entreprise très marquée. Il faut noter que, parmi son portefeuille de clientèle, l'OCP constitue son principal donneur d'ordre, dont la durée de la relation dépasse 16 ans, et avec lequel il réalise 8% de son chiffre d'affaire.

Laser Tôlerie Plus (LTplus)

LTplus se spécialise dans la découpe industrielle, de tôles en acier et métaux non ferreux. Elle intervient dans plusieurs domaines d'activité dont les principales sont l'aéronautique, automobile, chaudronnerie, construction métallique, électronique... son capital social est de 5 millions de dirhams. Elle emploie 45 personnes dont 3 cadres. Son personnel est composé d'une équipe formée en continu sur la maîtrise des nouvelles technologies, machines et logiciel. En plus, elle dispose des machines de découpe les plus performantes ainsi que d'une certaines compétences, ce qui leur permet de bénéficier de nombreux avantages en termes de qualité, de réactivité, de précision, de flexibilité et souplesse de production. D'ailleurs, LTplus fabrique des produits spécialisés.

Certes, l'entreprise travaille avec les grands donneurs d'ordres qui opèrent dans le secteur automobile et aéronautique. Or, vu la diversification des produits offerts ainsi que le recours à la technique de découpe laser à plat, leur permet de diversifier sa clientèle, et par conséquent sa dépendance vis-à-vis de marché.

Pour finir, LTplus est une SARL qui opère dans un secteur spécialisé et qui offre ainsi des produits très spécialisés pour sa clientèle. Elle réalise un chiffre d'affaire de 40 million de dirhams. Pour son donneur d'ordre principal, l'échange a commencé depuis la création d'entreprise jusqu'au aujourd'hui.

A2S Système d'Alarmes Anti-intrusion

C'est une société à responsabilité limitée qui emploie un effectif de 120 personnes. Elle était créée en 2002, et opère dans le secteur d'assemblage électronique. Son capital social est de 7 millions de dirhams. Elle réalise 20 millions de dirhams du chiffre d'affaire. Son activité consiste à détecter de manière précoce les intrusions dans l'espace surveillé, les systèmes d'alarmes sont réalisés sur mesure en fonction des besoins et des contraintes liées au site. En générale, A2S a comme activité de mettre en place un système de sécurité dans les locaux.

Certes, aujourd'hui les risques sont diversifiés, dont on trouve cambriolage, incendie, agression... En fait, A2S est intervenue pour répondre à ces besoins. Le portefeuille client de cette entreprise est constitué de plus de 11 clients. Les principaux sont de grandes entreprises qui font recours à A2S afin d'installer les systèmes de sécurité et d'alarmes dans ses locaux.

L'entreprise «E1» de textile-habillement

E1 est une entreprise à responsabilité limitée, son capital social est de 2 millions de dirhams. Elle a été créée en 1992, son siège social est à TAZA au Nord-Est du Maroc. Elle opère dans le secteur de la confection, son activité consiste au Travail à façon et à la prestation de service dans la réalisation de l'article de prêt à porter féminin, homme et enfant. Sa réussite dans le domaine s'explique par la satisfaction de ses clients à travers la qualité des produits offerts, le contrôle rigoureux des coûts de production et de la flexibilité et de respect des délais de livraison. E1 emploie 190 personnes dont 25 cadres.

La clientèle d'E1 se constitue essentiellement de grandes firmes européennes de distribution d'articles d'habillement. Elle leur fournit des produits dans le cadre d'accords de co-traitance, de sous-traitance ou des simples commandes. Pour le premier cas, E1 ne reçoit de la part du donneur d'ordre qu'une partie de ses commandes, alors que d'autres étant traitées par lui-même ou par une autre entreprise. Dans le deuxième cas, le travail de l'entreprise consiste à recevoir les matières

premières de donneur d'ordre. Elle est invitée à transformer ces matières en produits finis tout en respectant les modèles désignés par son donneur d'ordre. Pour le dernier cas, E1 développe pour son compte des modèles qui seront proposés aux clients.

Il est important à signaler que la zone d'exportation de l'entreprise est l'union européenne, Dont l'Allemagne, la France, l'Italie et l'Espagne. Ces pays sont les plus ciblés par les produits d'E1. Certes, les principaux donneurs d'ordres sont localisés en Allemagne dont par exemple, ORSAY, PMD, XANAKA, BOSS....pour la France les principaux clients sont JENNYER, DIRAMODE...

Il convient de signaler que E1 a été créée pour répondre à la demande d'un gros producteur allemand ayant délocalisé sa production au Maroc et s'étant installé à TAZA. Or, E1 ne travaille plus avec son ancien donneur d'ordre, mais elle a trouvé elle-même sa propre clientèle.

Après avoir présenté notre échantillon ; il convient de signaler que toute les entreprises sont des PME, qui opèrent soit dans le textile soit dans les IMME. Or, pour des raisons de faisabilité ainsi que de fiabilité nous avons décidé de nous concentrer sur l'avis des sous-traitants vis-à-vis de leur relation avec leurs donneurs d'ordres.

En guise de conclusion, ce chapitre nous a permis d'expliquer notre méthodologie de recherche. Tout au long de ces pages nous avons tenté d'inscrire notre recherche dans le paradigme interprétativisme. Certes, notre principal objectif est de comprendre comment la relation de la sous-traitance entre PME et grande entreprise peut évoluer d'une relation de domination au partenariat. Pour y arriver, nous avons opté pour une recherche qualitative avec une démarche abductive afin de mieux rapprocher les construits théoriques à la réalité observée.

Pour l'étude empirique, notre échantillon est constitué de quatre PME, la sélection s'est faite sur la base de trois critères à savoir : la taille de l'entreprise, la nature du produit échangé et enfin l'ancienneté de la relation avec le principal donneur d'ordre. En effet, pour la collecte des données, nous sommes appuyés sur les entretiens guidés.

Après avoir décrit notre méthodologie de recherche, le chapitre suivant sera consacré à la présentation des résultats obtenus ainsi qu'à l'analyse de ces résultats, et enfin, il se terminera par une discussion et proposition des recommandations.

Chapitre II- Présentation et Analyse des résultats

L'étude de la littérature nous a permis de dégager un cadre conceptuel susceptible de nous aider à comprendre comment la relation de la sous-traitance peut passer d'une relation de domination vers le partenariat. Sur la base de l'approche théorique, nous avons pu dégager un guide d'entretien sur lequel nous nous sommes basés lors de notre étude de terrain. Or, l'entretien ne permet pas directement d'interpréter la réalité de notre objet de recherche. C'est pour cela, nous avons adopté la démarche de l'analyse de contenu.

Dans ce chapitre nous essayerons de présenter les résultats empiriques de notre étude, afin de répondre à nos questions de recherche. Pour cela, nous allons traiter dans le premier point les problèmes rencontrés par les PME sous-traitantes, ensuite le deuxième point sera consacré au mode de coordination le plus adopté à la relation de la sous-traitance, le troisième point traitera les éléments incitatifs au partenariat, dans le quatrième point nous traiterons les effets de partenariat pour les PME, et on finira par des mesures à entreprendre pour notre étude.

Nous présenterons ci-dessous nos résultats plus en détail pour pouvoir les interpréter à l'aide du cadre conceptuel développer précédemment. Ils concernent les quatre PME de notre échantillon à savoir : MAFODER, LTPlus, A2S et « E1 » de textile.

Section I- Les problèmes rencontrés par les PME sous-traitantes

Certes, notre étude théorique nous a permis de dégager trois principaux problèmes liés à une relation de sous-traitance à savoir : le risque de dépendance, le risque d'opportunisme et enfin le risque de domination. Or, ces risques ont été confrontés à la réalité des PME sous-traitantes de notre échantillon, en plus les interviewés ont pu dégager d'autres problèmes rencontrés avec les donneurs d'ordres.

Paragraphe 1-La dépendance

Après l'appréciation de la nature et de l'historique de la relation de la sous-traitance avec le principal donneur d'ordre, notre deuxième question concerne le risque de dépendance de la PME vis-à-vis de son donneur d'ordre.

Il ressort de l'analyse des cas que le problème de dépendance ne se pose pas aux PME sous-traitantes. Autrement dit, les PME sont, dans la majorité des cas, indépendantes vis-à-vis de leurs donneurs d'ordres. Ceci, grâce à la politique de diversification adoptée par toutes les entreprises enquêtées. L'un de nos interlocuteurs nous confirme cette réalité, *« effectivement, il peut y avoir une dépendance des sous-traitants par rapport aux donneurs d'ordres, mais pour la gestion d'une entreprise sous-traitante, il y a une règle qui dit, avec un client il ne faut jamais dépasser 33% de chiffre d'affaire, en d'autre terme, il faut avoir au moins 3 clients, un seul client implique la dépendance, et la dépendance implique la décadence. Du moment que vous avez un seul client, vous ramenez la courbe de vie de votre entreprise à une autre entreprise dont vous ne connaissez pas son avenir, par exemple si le dirigeant de l'entreprise donneuse d'ordre est en accident d'avion, le lendemain y aura une rupture des commandes, juste pour nommer le nouveau directeur, donc vous aussi votre entreprise s'arrête, à cause d'une dépendance à une seule entreprise. Alors c'est bête de mettre votre entreprise entre les mains d'une autre personne. C'est pour cela, il faut avoir au moins trois clients, si un est en faillite vous travaillez avec les autres.*

Pour nous à un certain moment on était dépendant d'un seul client mais on s'est rendu compte que c'est très très grave, toute de suite après, on a résolu le problème par la diversification, il faut diversifier les clients, les produits et les marchés aussi. Si aujourd'hui vous êtes exportateur en Algérie et vous avez quatre clients ou cinq, ce n'est pas une diversification parce que si jamais y a un problème politique en Algérie c'est toujours une dépendance, il faut répartir par produit par pays et par clients ». Ainsi s'exprimait le directeur de l'entreprise de textile.

Ajoutant également le témoignage du responsable commercial de MAFODER qui a insisté sur le rôle de la diversification dans l'atténuation de la dépendance. Il est

important à signaler que l'OCP constitue le principal donneur d'ordre de MAFODER, avec lequel il réalise presque 8% ⁶⁷ de son chiffre d'affaire. Le responsable déclare « *y a pas que l'OCP, si un jour l'OCP ferme ses portes, Mafoder ne sera pas en faillite, on n'est pas dépendant, ceci grâce à la diversification des clients et des produits. Notre portefeuille de clientèle est diversifié, elle est constituée d'ONCF, OCP, ONA, Lydec, Amendis, Cimentiers Lafarge, Holcim, Essmant Temarra, Ciment du Maroc, toutes les régions du Maroc...* »

De ces résultats, il convient de noter que la dépendance se mesure par le rapport entre le chiffre d'affaire réalisé avec le principal donneur d'ordre et le chiffre d'affaire total. C'est pour cela, les enquêtés affirment qu'il ne faut pas se concentrer sur un seul client, mais il est nécessaire de travailler avec plusieurs donneurs d'ordres afin de minimiser le risque de dépendance. En effet, ce résultat confirme partiellement l'analyse de Marchesnay dont le premier indice de mesure de la dépendance est la concentration des flux d'échange.

Il est important à signaler que, le pouvoir de donneur d'ordre repose sur la part du chiffre d'affaire réalisé, alors que celui des sous-traitants repose sur la qualité des produits livrés et aussi sur le savoir-faire dont disposent.

Paragraphe 2-L'opportunisme

Généralement, le risque d'opportunisme est adopté dans le secteur de textile. Pour les industries mécaniques, métallurgiques et électroniques, le risque de se comporter d'une manière opportuniste est peu probable. Le directeur de l'entreprise de textile déclare que « *Dans le textile, surtout la confection, il n'y a plus du contrat. Avant les années 90, on faisait des contrats avec les donneurs d'ordres. Aujourd'hui, il n'y a que des fax, des commandes, des réceptions et des factures..., ce qui fait ces types des documents n'obligent pas le donneur d'ordre vis-à-vis du sous-traitant, et ils sont fait pour son compte et pour privilégier ses intérêts, en plus, il fait jouer la concurrence pour exercer la pression sur nous. Le donneur d'ordre adopte bien sûre des comportements opportunistes, il est opportunistes à 100%. ».*

⁶⁷ D'après le responsable commerciale de MAFODER

Cependant, dans l'autre secteur de notre étude, le donneur d'ordre ne fait pas recours à l'opportunisme d'une manière systématique, ceci est confirmé par le responsable commercial de MAFODER « *le donneur d'ordre faisait des menaces pour laisser les pièces chez nous, mais nous, on livre des produits avec une bonne qualité et avec des prix plus compétitifs, c'est notre point fort. En général, s'il y a un problème, le donneur d'ordre évoque des réunions afin de trouver un terrain d'entente* ». Autrement dit, le donneur d'ordre fait recours à la renégociation afin de résoudre les conflits avec le sous-traitant, surtout en termes de délai. Même s'il y a un retard de quelques jours, le donneur d'ordre n'applique pas les pénalités de retard. Son objectif est de lui fournir des produits de bonne qualité avec des prix compétitifs.

En outre, le directeur de LTplus déclare que « *le recours à l'opportunisme dépend de type de client, y a des clients qui font jouer des coûts par coûts, y a d'autres qui sont honnêtes* ». Ce qui fait, les comportements des contractants dépendent de la nature de la relation. Elle peut être de nature purement commerciale, dans ce cas l'opportunisme est probable, comme elle peut être de nature coopérative, et par conséquent tout comportement immoral est loin d'être adopté. De même, le responsable de A2S confirme « *c'est vrai, dans les affaires ce qui domine c'est business to business, c'est-à-dire chacun vise ses intérêts, mais pour nous, jusqu'à présent, nos donneurs d'ordres sont honnêtes avec nous, mais c'est grâce à notre savoir-faire et nos compétences dans le domaine* ».

Il est donc intéressant de signaler que le comportement opportuniste dépend de la nature de produit échangé par les contractants. Autrement dit, s'il s'agit d'un produit standard comme dans le textile, où la concurrence est exacerbée, le pouvoir est détenu par les donneurs d'ordres, et par conséquent, ils peuvent adopter des comportements opportunistes. Toutefois, si le produit nécessite des compétences spécifiques, le sous-traitant dispose alors du pouvoir, ce qui lui permet de détourner un tel comportement. En outre, si les acteurs veulent s'engager dans des relations de longue durée et de partenariat, le recours à l'opportunisme est peu probable, du fait qu'il peut causer la rupture du contrat.

Paragraphe 3-La domination

Pour tous les interlocuteurs, le problème de domination ne se pose pas aux sous-traitants. Notre interlocuteur de l'entreprise de textile affirme « *Du moment qu'on est conscient de la gravité d'un donneur d'ordre, on intervient pour résoudre le problème. Pour nous, il n'y a pas de domination, par ce qu'on a diversifié par rapport au marché et par rapport au produit. On connaît le danger, le problème c'est pour une personne qui ne connaît pas le danger de la domination, pour quelqu'un qui est persuadé qu'un tel donneur d'ordre est dangereux, il prend la vigilance vis-à-vis de ce client* ». Il apparaît donc que les sous-traitants sont conscients de danger de domination, et par conséquent ils prennent des précautions en adoptant la politique de la diversification.

Pour l'interlocuteur de MAFODER, il affirme que « *Dans notre relation y a pas de pression mutuelle, c'est ce qui régissent dans la réunion commerciale,..., c'est vraie l'OCP et aussi la majorité de nos donneurs d'ordres sont des grandes entreprises. Mais, même s'il y a une différence de taille, notre savoir-faire nous permet d'équilibrer la relation* ». Ceci dit que, lorsque le sous-traitant est capable de développer un savoir faire spécifique, il acquiert une influence sur le donneur d'ordre. D'ailleurs, ce qui compte dans une relation de sous-traitance c'est la détention d'un savoir-faire. En plus, pour réussir la relation commerciale, chacun doit tenir ses engagements afin d'éviter les pressions mutuelles,

Par ailleurs, le directeur de LTplus affirme lui aussi cette conclusion « *y a pas de domination, chacun doit tenir ses engagements, le sous-traitant doit honorer ses engagement en termes de qualité et de délai, le donneur d'ordre doit payer sa facture à l'échéance, comme ça chacun sera satisfait de la relation* ».

D'après ces propos, on peut dire que les PME sous-traitantes ne perçoivent pas une telle domination de leurs principaux donneurs d'ordres. Ceci, grâce à la politique de diversification adoptée, ainsi que par la détention d'un savoir faire qui leurs permet d'avoir un pouvoir sur leurs donneurs d'ordres, afin de rééquilibrer la relation avec eux.

Paragraphe 4- Autres problèmes rencontrés

Généralement, nos interlocuteurs parlent du problème de retard ainsi que de qualité. Le responsable commercial de Mafoder évoque *« Il y a toujours des problèmes, s'il n'y a pas un plan sur les pièces usées, on peut faire des petites erreurs de mesure sur la pièce, mais on se met à table pour résoudre le problème,....généralement, on peut faire un retard qui peut aller de 15 à 20 jours, mais ce n'est pas grave pour notre donneur d'ordre, nos problèmes sont érodés par la qualité offerte »*. De ce fait, on peut dire que, les compétences détenues par le sous-traitant engendrent la coopération de la part de donneur d'ordre.

Un autre problème rencontré par les sous-traitants de textile est celui de l'insolvabilité des clients *« autre chose, qui est grave dans le domaine c'est l'insolvabilité des clients, une bonne majorité des clients cherchent le gratuit. Ils cherchent des prix bas, des délais de paiement plus long, 3 mois, 100 jours, c'est vraiment une anarchie »*. Il est clair donc que, le problème de retard de paiement se pose aux sous-traitants, ce qui leurs causent des problèmes de trésorerie.

Ajoutant aussi, le donneur d'ordre fait recours à l'utilisation abusive des ressources financières du sous-traitant. Du fait qu'il lui décrit les spécifications du produit, ainsi que là où il doit acheter les matières premières et les accessoires. Le sous-traitant prend la responsabilité des achats et des stocks. De là, il apparaît que le donneur d'ordre fait recours à la sous-traitance pour externaliser ses problèmes de financement et de stock. Actuellement, ces derniers parlent de la co-traitance, selon l'un de nos interlocuteurs *« dans le cadre de la co-traitance, le client vient pour vous donner la description technique de produit et aussi où vous devez acheter les matières premières. Il vous laisse une marge de 20 à 25%, parce qu'il connaît les prix des matières premières, donc il sait bien les coûts de vos produits. Ça ce n'est pas une co-traitance, c'est l'arnaque, parce qu'il travaille avec vos ressources financières, et il gagne tous »*.

Tout au long de ces pages nous avons pu constater l'importance de la diversification des produits et des clients dans la résolution des problèmes rencontrés par les sous-traitants. En outre, dans une relation de sous-traitance entre la PME et la grande entreprise, le pouvoir dépend soit de la part de chiffre d'affaire réalisé, soit de savoir-faire détenu.

En gros, les PME sous-traitantes sont confrontées beaucoup plus aux problèmes d'opportunisme et des retards de paiement. Toutefois, pour celui de dépendance et de domination, les PME arrivent à les surmonter.

Théoriquement, pour éviter ces problèmes et pour atténuer l'incertitude liée à la relation contractuelle, les acteurs disposent de deux modes de coordination l'un formel qui consiste au contrat, et l'autre informel qui est la confiance. Dans leurs relations de sous-traitance, les PME elles aussi peuvent recourir à ces deux modes de contrôle.

Section II- Les modes de coordination de la sous-traitance : contrat ou confiance ?

Si théoriquement, la confiance constitue un mode de coordination complémentaire au contrat. Dans la réalité de notre échantillon, ce n'est pas le cas pour tous les sous-traitants. Pour les uns, il n'y a pas de confiance dans les affaires, alors que pour les autres, le donneur d'ordre développe une certaine confiance, qui est basée sur l'aspect économique, ceci s'explique par le fondement même de la confiance qui est le savoir faire et les compétences détenues. C'est-à-dire, si le donneur d'ordre ait confiance au sous-traitant, c'est parce que ce dernier dispose d'une certaines compétences et d'un savoir faire.

Paragraphe 1-Contrat comme mécanisme de coordination

Le contrat ou le mode formel de coordination reste le plus approprié à la relation de la sous-traitance entre la PME et la grande entreprise. Cette réalité a été explicitée clairement par notre interlocuteur d'A2S, qui affirme que le contrat reste le mode le plus adapté à une telle relation asymétrique « *la confiance nous permet d'avoir une visibilité de marché, mais ce n'est pas professionnel, tout doit être*

formalisé par les clauses». En plus, le directeur de LTplus déclare que même s'il y a un développement de confiance avec le donneur d'ordre, cette confiance n'exclue pas le formalisme, donc le contrat joue un rôle primordial dans la coordination.

Avant les années 80, affirme notre interlocuteur, la sous-traitance dans le domaine a été régie par des lois. En effet, les contractants signent un contrat qui assure un minimum des commandes pour le sous-traitant. Or, actuellement il n'y a plus des contrats. Grâce aux nouvelles technologies, le donneur d'ordre fait recours beaucoup plus au fax pour la passation des commandes, ce qui lui permet de désengager vis-à-vis du sous-traitant.

Or, face à cette nouvelle orientation, et pour atténuer l'incertitude comportementale des acteurs, le développement de la confiance est nécessaire.

Paragraphe 2 -*La confiance comme mode de coordination complémentaire au contrat*

D'après les propos de nos interlocuteurs, il convient de constater une divergence des perceptions vis-à-vis du rôle de la confiance comme mode de coordination. Pour les uns, la confiance est nécessaire pour un échange contractuel, alors que pour les autres, la transparence est d'une importance capitale. En plus, la confiance qui peut exister entre le donneur d'ordre et le sous-traitant c'est la confiance rationnelle basé sur le résultat de l'échange.

Notre interlocuteur de textile, exclue toute confiance vis-à-vis des donneurs d'ordres, et inscrit le non formalisme de certaines clause dans l'aventure. Il déclare « *Il n'y a pas de confiance, dans la relation il ne faut pas parler de confiance, quand vous faites quelques choses et dont vous n'avez pas des garanties, mais j'appellerai ça un geste commerciale obligatoire. Car, pour avoir la deuxième commande vous devez faire des concessions, vous comptez sur ce qui va venir, c'est toujours une aventure, ce n'est pas une confiance, vous ne pouvez pas faire confiance à une personne qui vous connaissez pas* ».

En effet, cette idée n'est pas partagée par tous les interlocuteurs. Pour les autres, la confiance constitue un élément important pour inscrire la relation dans la durée et dans une relation gagnant-gagnant. Le responsable de MAFODER confirme que « *si vous faites une pièce dont la durée de vie est inférieure à celle qui existe déjà, y aura automatiquement destruction de confiance, ou même annulation des commandes à venir* ». De cette confirmation, on peut dire que la confiance entre le donneur d'ordre et le sous-traitant dépend de la qualité des produits livrés, c'est-à-dire du résultat de l'échange.

Pour l'interlocuteur de A2S, il affirme que la confiance entre le sous-traitant et le donneur d'ordre se renforce par l'implication de ce dernier dans le désigne, dans la conception des produits échangés et dans des études concernant le développement des modèles. En d'autre terme, c'est donner à l'échange une vision stratégique. D'ailleurs, à notre connaissance et d'après quelques études empiriques, ce type de sous-traitance est beaucoup plus développé dans le secteur industriel, surtout dans l'automobile, l'aéronautique, l'électronique...

A travers ce qui précède, nous avons constaté que le contrat et la confiance sont deux modes complémentaires à la coordination de la sous-traitance entre PME et grande entreprise. Certes, le contrat est bien sûr le mode le plus dominant, mais aussi la confiance se développe surtout dans le secteur des IMME.

Section III- Les éléments incitatifs au partenariat

Comme nous l'avons déjà souligné précédemment, le partenariat est une stratégie relationnelle qui vise à travers les relations engagées, l'équité et l'équilibre des devoirs et des résultats. Par ailleurs, l'évolution d'une relation de sous-traitance à une relation plus équilibrée n'est pas lointaine. Or, nos interlocuteurs n'ont pas la même perception vis-à-vis de partenariat. En plus, pour instaurer une telle relation, ils ont insisté sur la transparence, le sérieux, le respect des métiers, le partage équitable, la régularité...

Paragraphe 1-Perception de partenariat

Lors de nos entretiens, nous avons pu constater que les sous-traitants n'ont pas la même perception vis-à-vis de partenariat. Cette diversité s'explique par l'influence du secteur d'activité et par la nature du produit échangé.

Pour notre interlocuteur de textile, le partenariat c'est « *quand chacun, client et fournisseur, effectue une tâche bien déterminée, c'est-à-dire, quand le client fait son travail de commercialisation, il va vendre le produit et il va faire des actions commerciales, donc il va faire des bénéfices relatifs à son travail commercial. Et quand le fournisseur fait un travail de l'industrie, et il est payé avec une marge d'industrialisation et quand il y a un respect de chaque métier de l'un et de l'autre. C'est ça le partenariat mais ça sont des choses qui n'existent qu'arrivent pas* ». D'après ce propos, il apparaît clairement que le partenariat se fonde sur le respect mutuel de chaque métier et sur le partage équitable des bénéfices, le producteur doit avoir une marge d'industrialisation et le donneur d'ordre une marge commerciale.

Toutefois, pour le responsable commercial de MAFODER « *le partenariat est un développement continue entre le donneur d'ordre et le sous-traitant afin d'instaurer une confiance mutuelle à savoir, le sous-traitant doit soumettre aux exigences de donneurs d'ordre en terme de qualité et de délai, et aussi le donneur d'ordre doit soumettre aux exigences de sous-traitant surtout en terme des paiements* ». En d'autre terme, le partenariat nécessite un partage équitable des devoirs entre le sous-traitant et le donneur d'ordre. De même, l'interlocuteur de LTplus nous confirme que le partenariat est une relation dont laquelle, elle y a respect des engagements, des délais, et aussi dont les contractants sont corrects. En plus il a insisté également sur la transparence.

En effet, pour celui d'A2S, « *le partenariat est une relation qui s'inscrit dans la durée* ».il serait donc un engagement réciproque des entreprises impliquées dans un projet, une coopération basée sur la confiance. Certes, cette fois ci, l'importance est accordée à la durée, une relation ponctuelle ne peut pas se traduire à une relation

partenariale. Car, le partenariat nécessite une connaissance mutuelle des besoins et des attentes de l'autre, et aussi les objectifs doivent être partagés par les deux parties.

Paragraphe 2-La relation de la sous-traitance est-elle une relation de partenariat ?

Du fait que la perception de partenariat se diffère d'un sous-traitant à un autre, la relation elle aussi se diffère d'un secteur à un autre et d'un sous-traitant à l'autre. C'est pour cela, notre interlocuteur de textile exclue la relation de sous-traitance dans toute possibilité de partenariat, alors que dans l'industrie mécanique, métallurgique et électronique le partenariat peut s'instaurer entre les deux contractants.

Notre interlocuteur de textile affirme « *le partenariat pour moi c'est juste un mot c'est une littérature, il est utilisé pour faire plaisir aux autres. Il n'y a jamais de partenariat du moment que le donneur d'ordre nous donne une commande et il cherche ailleurs pour trouver moins chers... A chaque commande, on commence d'autres négociations. Le donneur d'ordre, même on travaille avec lui, s'il envisage une augmentation des ventes, il cherche d'autres fournisseurs moins chers. Nous sommes toujours confrontés à la concurrence, un client n'est jamais acquis* ». De ce propos, on peut dire que la relation de la sous-traitance entre la PME et la grande entreprise dans le secteur de textile est une relation de client-fournisseur, et elle est loin d'être de type partenarial. Ceci, s'explique par le pouvoir détenu par le donneur d'ordre, grâce à la situation de la concurrence du secteur « *dans le secteur de textile et surtout dans la confection un client peut changer d'un jour à l'autre, et d'une commande à une autre* » (directeur de l'entreprise de textile « E1 »).

Ajoute le directeur, « *on parle de partenariat s'il y a une coopération, un partenaire c'est comme un homme et une femme, ils ont le même objectif, alors que dans le secteur de textile, les objectifs de donneur d'ordre et de sous-traitant sont divergents, le fournisseur cherche à faire une marge avec le donneur d'ordre, et le donneur d'ordre cherche à tirer profit du sous-traitant, et au même temps cherche à développer d'autres sous-traitants moins chers. Donc, il n'y a pas un vrai partenariat* ». Il est clair donc, que le partenariat se fonde sur une relation dont les

acteurs visent les mêmes objectifs. En plus, le partenariat consiste à développer des produits ensembles, et il faut que les tâches de chacun soient bien déterminées.

D'une autre part, le responsable commercial de MAFODER confirme *« pour nous, notre relation avec l'OCP peut être considérée de partenariat, du fait qu'il y a une collaboration avec une équipe de l'OCP dans la réalisation des pièces, cette collaboration consiste à la validation des plans et aussi des modèles en bois... notre ambition est de leur réaliser les pièces qu'il importe de l'extérieur, bref notre partenariat avec l'OCP est généré par la qualité des produits livrés »*.

Pour l'interlocuteur d'A2S, *« pour nous, on présente à notre donneur d'ordre un échantillon, après sa validation par une équipe des contrôleurs, on signe un contrat cadre de 2 ans renouvelables. »*. Ainsi, le partenariat est alors une relation qui s'inscrit dans le temps. D'où, l'importance de l'engagement des parties contractuelles dans la conduite vers le partenariat. En plus, de l'engagement, la participation de sous-traitant dans la conception du produit joue également un rôle déterminant.

Tout au long de ce qui précède, nous avons remarqué que le partenariat peut se développer dans l'industrie mécanique, métallurgique et électronique. Alors qu'une telle évolution de la sous-traitance vers le partenariat est loin d'être atteinte dans le secteur textile. Certes, ce résultat s'explique par la nature de produit échangé. Dans le premier secteur, il s'agit d'un produit standard. Toutefois, dans le deuxième, les produits sont spécifiques.

Paragraphe 3-Les éléments incitatifs au partenariat

D'après ce qui précède, et aussi les propos de nos interlocuteurs, les éléments qui poussent au partenariat sont multiples, dont on trouve l'engagement, le respect mutuel, la réactivité, le sérieux, la régularité, la qualité du produit échangé, la confiance mutuelle, la transparence, la réponse dans le temps....

Comme nous venons de voir, l'engagement et le partage équitable des devoirs et des bénéfices constituent des éléments incitatifs à une relation de partenariat, ceci est confirmé par l'un de nos interlocuteurs *« S'il s'agit d'un partenariat bien fondé,*

ou chacun connaît son métier, dans ce cas vous devez suivre votre partenaire, tu dois améliorer la qualité, c'est une conviction, c'est gagnant-gagnant, tu peux investir. Mais si seulement le partenaire qui gagne, tu va jouer au coût par coût ».

Selon l'interlocuteur de MAFODER, *« ce qui pousse au partenariat c'est le triptyque, qualité des produits livrés, délai de livraison et le prix compétitif ».* L'interlocuteur insiste beaucoup plus sur la qualité et sur le délai. En plus, il déclare aussi que l'intérêt entre eux est mutuel. *« Le donneur d'ordre cherche la qualité avec un bas prix, pour nous on cherche à augmenter le chiffre d'affaire et aussi à développer notre savoir-faire. »*

Autres que ces éléments, la réactivité, la flexibilité et le respect mutuel, sont des déterminants du partenariat. Cette réalité est confirmée par le directeur de LTplus *« mon partenaire c'est quelqu'un qui connaît mes attentes, mes problèmes, je n'ai pas besoin de le suivre,... pour moi les éléments qui poussent au partenariat sont le respect mutuel du contrat, la flexibilité et la réactivité par rapport à la demande du client. »*

D'après ce qui précède, nous avons pu constater que partiellement ces résultats confirment les développements théoriques concernant les éléments incitatifs au partenariat. En bref, dans ce cadre, l'engagement, la clarté des objectifs, la transparence, la qualité des produits, la réactivité...sont des déterminants d'une relation partenariale.

Section VI- Les effets de partenariat pour la PME sous-traitante

En s'inscrivant dans une relation de partenariat, les effets sur le sous-traitant sont multiples. Ils peuvent être d'ordre purement financier, comme ils peuvent être d'ordre stratégique ou organisationnel.

Pour l'interlocuteur de LTplus, les apports de partenariat sont généralement les gains du temps et aussi d'apprentissage organisationnel. D'ailleurs, s'inscrire dans le partenariat avec un donneur d'ordre oblige le sous-traitant à s'organiser en fonction de ses attentes. D'une autre manière, si le donneur d'ordre aura besoin d'une équipe pour

travailler pendant la nuit, le sous-traitant est invité à s'organiser afin de répondre à ce besoin.

En outre, le responsable d'A2S confirme que le partenariat permet d'assurer plus de visibilité, il encourage aussi à l'investissement matériel et immatériel. En effet, ces effets entraînent une diminution des coûts, et par conséquent une augmentation de la valeur ajoutée. « *Sans partenariat, vous restez sans visibilité et sans stratégie* », affirme l'interlocuteur. En plus, il insiste sur l'importance de partenariat entre les sous-traitants, afin de constituer des clusters et des pôles de compétitivité.

Il est important à signaler que le partenariat permet aussi aux sous-traitants de développer des produits ainsi que des compétences. Il génère le développement des compétences, du fait que le sous-traitant participe au développement des nouveaux modèles avec l'équipe de recherche et développement de donneur d'ordre. En plus, la qualité se trouve améliorer, grâce aux échanges d'information, à la collaboration avec le donneur d'ordre et grâce à la participation du sous-traitant dans la conception et dans le désigne des produits.

Il est à noter que le partenariat permet au sous-traitant d'inscrire sa relation dans la durée, ce qui lui permet d'assurer un minimum des commandes pendant la durée du contrat. En plus, la possibilité de renouvellement de ce contrat lui permet d'avoir une visibilité sur l'avenir. En fait, ce qui l'encourage à s'engager dans l'investissement matériel et immatériel.

Pour finir, le partenariat constitue un vecteur essentiel de transfert des compétences. De ce fait, le sous-traitant peut acquérir et développer un savoir détenu par son donneur d'ordre. Ceci est facilité par la forte communication entre les acteurs, ainsi que par l'assistance assurée par le donneur d'ordre, dans le souci d'atteindre les objectifs fixés en termes de qualité et de délai.

Section V- Les mesures à entreprendre pour inscrire la relation dans le partenariat

En fait, toute étude de recherche à pour objectif d'aboutir aux propositions des solutions à une telle problématique. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre recherche. Dans ce point, nous essayerons de proposer quelques recommandations et quelques mesures à entreprendre afin de remédier aux problèmes rencontrés par les sous-traitants et aussi pour inscrire la sous-traitance dans une relation partenariale.

- Premièrement, nous suggérerons la préparation d'une loi définissant et réglementant la sous-traitance. Cette loi aura comme rôle d'éclaircir les devoirs ainsi que les droits de chaque partie de la relation. Certes, notre étude de terrain nous a montré les problèmes rencontrés par les PME sous-traitantes lors de leurs relations vis-à-vis des grands donneurs d'ordres, dont on trouve généralement le problème d'opportunisme. C'est pour cela il s'avère nécessaire qu'une loi de sous-traitance doit être adoptée. En effet, cette loi aura également comme objectif de protéger les droits de sous-traitant contre les pratiques abusives de donneur d'ordre, ainsi que sa défaillance. Il est important à signaler que les autorités en question peuvent s'inspirer de la loi française sur la sous-traitance.
- En plus de problème d'opportunisme, les sous-traitants réclament aussi le problème des retards de paiements et des délais qui sont généralement très longs, allant de 90 à 100 jours. Ceci, leurs créent des problèmes au niveau de trésorerie et de fragilité financière. Certes, pour faire face à ces problèmes, les autorités concernées sont invitées à adopter des dispositions afin d'atténuer le délai de crédit client, ainsi de créer un fond spécial d'aide à la sous-traitance.
- Une autre proposition attachée à la précédente est de proposer un dispositif facilitant l'accès des sous-traitants aux programmes de mise à niveaux des entreprises.
- L'encouragement aussi des regroupements des sous-traitants sous forme des clusters s'avère important, afin de constituer une force de frappe contre les grands donneurs d'ordres.

- Il est clair que la sous-traitance joue un rôle primordial dans le développement industriel et dans le fonctionnement d'une économie d'une manière générale. Certes, certains dispositifs et accompagnements sont nécessaires pour avoir une sous-traitance assez solide. En plus, actuellement, la sous-traitance la plus bénéfique est celle de spécialité, d'où la nécessité d'opter pour cette forme afin d'inscrire la relation dans le partenariat. Pour cela, notre suggestion dans ce sens est la nécessité d'élaborer un guide pour un partenariat dans la sous-traitance industrielle. Ce guide aura pour objectif de proposer aux acteurs de la sous-traitance des règles de jeu ainsi que des principes afin de construire des partenariats solides et dynamiques.

A travers ce qui précède nous avons pu constater que le problème réside dans le coté juridique de la relation. Certes, les PME marocaines disposent des atouts considérables dans le développement d'innovation. C'est pour cela, les donneurs d'ordres s'intéressent beaucoup plus à développer des partenariats avec ces entités.

En guise de conclusion, nous avons constaté tout au long de notre analyse que les problèmes les plus rencontrés, par les PME sous-traitantes de notre étude, sont le risque d'opportunisme et le problème des retards de paiement ainsi que d'irrégularité des commandes. Les interlocuteurs évoquent aussi le problème d'insolvabilité des clients. En outre, pour faire face à ces problèmes, les contractants adoptent les deux modes de coordination à savoir le contrat et la confiance. Certes, le contrat est le mode le plus dominant, mais la confiance elle aussi se développe dans le secteur des industries mécaniques, métallurgiques et électroniques.

Ensuite, nous avons pu constater une divergence au niveau de la perception vis-à-vis de partenariat. Les interlocuteurs de secteur IMME ont déclaré que leurs relations avec les donneurs d'ordres peuvent s'inscrire dans le partenariat, alors que ceux de textile, une telle évolution est loin d'être réalisée. De même, les éléments qui poussent au partenariat sont multiples, on trouve généralement, le respect mutuelle, l'engagement, la clarté des objectif, la transparence, la réactivité...

Enfin, le différentiel de taille entre les acteurs n'est pas un déterminant essentiel de partenariat. Ce qui détermine le pouvoir dans une relation contractuelle c'est la détention d'un savoir faire spécifique et aussi la capacité de développement de certaines compétences.

Conclusion de la deuxième partie

Tout au long de cette partie, nous avons développé la méthodologie adoptée pour notre recherche, notre étude est exploratoire. En plus, nous avons opté pour une étude qualitative basée sur une démarche abductive. Pour confronter notre approche théorique à la réalité, et vu notre principal objectif d'étude qui consiste à étudier l'évolution d'une relation de sous-traitance, d'une relation de domination vers le partenariat, nous avons choisi deux secteurs, celui de textile et celui des industries, mécaniques, métallurgiques et électroniques.

Nos résultats montrent bien l'impact de la nature du produit échangé sur la nature de la relation de la sous-traitance. Dans le cas d'un bien standard comme dans le secteur de textile, la relation est purement commerciale. Ce type de relation est caractérisé par la divergence des intérêts, chacun des acteurs, sous-traitant et donneur d'ordre, chacun d'eux vise ses intérêts personnels. Toutefois, s'il s'agit d'un produit spécifique qui nécessite la mobilisation d'un savoir faire spécifique, comme dans le cas des industries mécaniques, métallurgiques et électroniques, le développement vers une relation partenariale s'avère bénéfique. Ce type de relation se caractérise par un partage équitable des devoirs et des droits.

Il est important à conclure alors, que la relation de la sous-traitance entre PME et grande entreprise peut se développer vers une relation plus équilibrée, afin de s'inscrire dans le partenariat. Le différentiel de taille n'est pas significatif dans cette orientation, les éléments qui poussent à un tel objectif sont multiples dont principalement la détention d'un savoir faire, la qualité des produits livrés, le sérieux, la transparence....

Enfin, pour arriver à une sous-traitance assez solide qui peut se développer vers un partenariat dynamique et bénéfique pour toutes les parties prenantes, certaines mesures sont nécessaire à entreprendre dont principalement la loi de la sous-traitance et aussi un fond d'aide aux sous-traitant afin de résoudre leurs problèmes de financement. Ensuite, le développement des clusters entre les sous-traitants s'avère aussi important, pour faire face aux pressions des donneurs d'ordres.

CONCLUSION GENERALE

L'étude de la relation de la sous-traitance est, certes, une question complexe et difficile à cerner. Du fait, qu'elle met en relation deux entités dont l'asymétrie est généralement accrue. La question de coordination aussi s'avère complexe, du fait qu'elle consiste en deux modes à savoir : le contrôle par le contrat ou par la confiance. Or, le développement de la confiance nécessite d'inscrire la transaction dans un échange relationnel.

Notre objectif de départ s'inscrit dans cette vision de l'étude de la sous-traitance entre la PME et la grande entreprise. On vise à étudier l'évolution de cette relation vers le partenariat, en analysant les problèmes rencontrés par la PME, ainsi que les éléments incitatifs à une relation plus équilibrée.

Dans notre étude théorique de la sous-traitance, nous avons pu dégager les problèmes les plus confrontés dans la sous-traitance, on trouve dans ce cadre, le risque d'opportunisme qui est dû à l'incertitude comportementale. Aussi, le risque de dépendance est cité dans la littérature et enfin le risque de domination de donneur d'ordre, du fait de sa grande taille et de son pouvoir de négociation. D'ailleurs pour faire face à ces risques, les contractants disposent de deux modes complémentaires de gestion à savoir ; le contrat et la confiance.

Il est important aussi à conclure que la nature de la sous-traitance influe sur le degré de l'asymétrie relationnelle. En plus, les PME peuvent disposer des spécificités qui leurs permettent de développer des relations partenariales avec les donneurs d'ordres. Ce type de relation est basé sur l'engagement des deux parties, sur le partage équitable des coûts et des bénéfices, sur la confiance mutuelle et sur la clarté des objectifs.

Par ailleurs, notre étude empirique nous a montré que, l'opportunisme, l'irrégularité des commandes, l'insolvabilité des clients et les retards de paiement sont des problèmes les plus rencontrés par les PME. Pour le risque de dépendance et celui de domination, les PME enquêtées arrivent à les surmonter grâce à la politique de diversification. Cette politique porte à la fois sur les produits et sur les clients.

D'un autre côté, le pouvoir entre le sous-traitant et le donneur d'ordre dépend soit de la part du chiffre d'affaire réalisé, soit du savoir-faire détenu par la PME sous-traitante. Ensuite, notre étude a montré, également, que les deux modes de coordination sont complémentaires, mais les contractants font recours beaucoup plus au formalisme. Il est important à signaler que la nature du produit échangé est un facteur déterminant de la nature de la relation. Car dans le secteur de textile, les produits sont considérés comme des produits standards, l'évolution de la relation vers le partenariat est loin d'être réalisée. Par contre, dans le secteur des industries mécaniques, métallurgiques et électroniques, la relation de la sous-traitance peut être considérée d'une relation de partenariat, du fait que le produit est co-déterminé par les deux parties.

Ainsi, pour inscrire la relation dans le partenariat, nos interlocuteurs ont insisté sur la nécessité : de la réciprocité des intérêts, du respect mutuel de chaque métier, de l'engagement, de la transparence, de la qualité des produits livrés, de la détention d'un savoir-faire spécifique...etc. En plus, le partenariat permet au sous-traitant d'acquérir et de développer une certaines compétences, grâce aux échanges qu'il effectue avec le donneur d'ordre. Comme il lui permet, aussi, d'avoir une visibilité sur l'avenir de sa relation, ce qui encourage les deux parties à s'engager dans l'investissement matériel et l'immatériel.

Même s'il permet de fournir quelques éléments de réponses quant à la relation de la sous-traitance entre PME et grande entreprise, ce travail comporte plusieurs limites, tant sur le plan théorique que méthodologique.

D'abord, notre recherche a porté seulement sur quatre cas. De ce fait, toute généralisation de nos résultats est limitée, voire impossible. Aujourd'hui, les critiques des études de cas sont bien connu, on trouve : la critique sur la rigueur scientifique, sur la fiabilité et la validité des résultats, aussi la difficulté à généraliser les conclusions tirés. Par conséquent, les cas étudiés, concernant le secteur de textile et celui des industries mécaniques, métallurgiques et électronique, ne sont pas représentatifs des entreprises engagées dans la sous-traitance. Ce qui exclu toute généralisation des résultats obtenus afin de tirer des conclusions sectorielles.

Ensuite, ce travail est limité, aussi, sur le plan théorique par l'inexistence d'une approche théorique traitant clairement la sous-traitance entre la PME et la grande entreprise. De plus, notre recherche porte sur l'utilisation de mesures perceptuelles pour tous les concepts de notre étude. Ce qui fait, les propos recueillis sont généralement subjectifs, et par conséquent, la validité de nos conclusions est, alors, influencée. Aussi, le recours seulement aux entretiens pour l'analyse de la relation constitue une limite à notre étude.

Enfin, notre recherche a porté seulement sur les sous-traitants, nous avons exclu les donneurs d'ordres pour des raisons de faisabilité et de l'approfondissement. Certes, cette limitation a influencé sur nos résultats, du fait que le donneur d'ordre aussi est une partie prenante dans l'évolution vers le partenariat. Ce qui constitue alors une limite à notre recherche.

Afin de compléter cette analyse sur la relation de la sous-traitance entre PME et grande entreprise, nous pouvons proposer quelques pistes de recherche :

Primo, pour apporter des conclusions sectorielles, afin d'analyser l'effet du secteur sur la nature de la relation entre grand donneur d'ordre et sous-traitant, il apparaît intéressant de réaliser une enquête, auprès d'un nombre important des PME sous-traitantes de différents secteurs.

Secundo, Un autre prolongement à cette étude consiste en intégrant dans l'analyse l'avis des donneurs d'ordres. Ce qui donnera à l'analyse de l'évolution de la relation plus de pertinence et de rigueur.

Tertio, parmi les mesures à entreprendre, on trouve l'encouragement des clusters des PME. Dans ce sens, la question qui nous apparaît importante est celle d'analyser le contexte favorable et les conditions nécessaires à la réussite d'un groupement des sous-traitants, afin de faire face aux pratiques abusives des grands donneurs d'ordres.

Quarto, Un autre élargissement à cette analyse, consiste en une analyse approfondie de la performance de la nouvelle relation de la sous-traitance pour les deux parties : les sous-traitants et les donneurs d'ordres.

Quinto, on a pu constater que certaines PME peuvent rééquilibrer leurs relations de sous-traitance avec leurs donneurs d'ordre, la problématique qui nous apparaît intéressante ici, est d'étudier la structure, l'organisation et la stratégie de ces entités.

BIBLIOGRAPHIE :

➤ OUVRAGES :

- **ALTERSOHN**, (1992), « De la sous-traitance au partenariat : dynamique d'entreprise », Harmattan
- **B. Garrette, et P.Dussauge**, (1995), « Les stratégies d'alliance », Paris, éditions d'organisation,
- **Benjamin CORIAT et Olivier WEINSTEIN**, (1995), « Les nouvelles théories de la firme », livre de poche, Paris,
- **Koenig. G**, (1993), « Les théories de la firme ». Paris, Economica ;
- **M.CAPET&J.HOFLACK**, (1978), « Gestion de l'entreprise sous-traitance : manuel de gestion de l'entreprise de caractère industriel travaillant en sous-traitance ou à façon », Economica, 1978
- **Raymond-Alain Thiétart et Coll.** (1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris;
- **Porter M.**, (1982), « Choix stratégiques et concurrence », Economica.
- **Perrotin, Roger ; Loubère, Jean-Michel**, (1997), « Nouvelles stratégies d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat ? », 2e éd., Éditions d'Organisation, Paris.
- **Andréani T Gandeaux J-F & Naud D**, (1996), « l'entreprise : lieu de nouveaux contrats ? » L'harmattan, Paris,

➤ THESES ET MEMOIRES :

- **A. BENLAKOURI & B. MOKHTARI**, (1997), « La PME et le partenariat comme mode de coopération stratégique transnational interentreprises : le cas des PME marocaines », Mémoire de DESA, Université Cadi Ayyad, Marrakech,
- **Bentaleb C.** (1999), « Les pratiques de motivation des cadres des entreprises marocaines », Thèse de doctorat, Université CADY AYYAD, Marrakech

- **HAISSOUNE Mohamed**, « La sous-traitance internationale dans les industries de textile-habillement : cas du Maroc », mémoire pour l'obtention du diplôme des études supérieures, Université Hassan II, Casablanca.
- **Jacques BENGUEREL**, (1989), « Stratégie des PMI sous-traitantes : étude comparative, la Bretagne et le Canton de Neuchâtel », Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de NEUCHÂTEL, Faculté de Droit et des Sciences Economiques.
- **Mohamed LAANOUNI**, (2003), « La sous-traitance industrielle au Maroc : situation actuelle et perspectives d'évolution », Thèse de doctorat en science économique, université Sidi Mohamed Ben Abdellah FSJES Fès,
- **Nouredine ETTAYFI**, (2003), « L'externalisation de la fonction maintenance et son impact sur la performance : Cas du groupe OCP », mémoire pour l'obtention du diplôme des études supérieures approfondies (DESA) en sciences de gestion, Université Cadi Ayyad, Marrakech.
- **Sophie PEILLON**, (2001), « Le pilotage des coopérations interentreprises : le cas des groupements des PME » Thèse pour le Doctorat en science économiques, Ecole Nationale Supérieure des Mines de SAINTE-ETIENNE, Université JEAN MONNET ;
- **B.Baudry**, (1993), « Contrat, autorité et confiance » thèse de doctorat, Université de P. Mendes France, GRENOBLE, 1993.

➤ **ARTICLES DE RECHERCHE ET RAPPORTS**

- **Abdelali Naciri BENSAGHIR**, (2005) « Logistique et externalisation : le cas de la sous-traitance industrielle internationale dans le secteur textile-habillement au Maroc » Revue Marocaine d'Audit et de développement, n° 20, mai 2005 ;

- **Bernard BAUDRY**, (1991) « Une analyse économique des contrats de partenariat industriel : l'apport de l'économie des coûts de transaction », Revue d'économie industrielle n° 56, 2° trimestre,
- Bernard Baudry, (1994), « De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance », Sociologie du travail, N°1/94 ;
- **Bernard BAUDRY**, (1993), « Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations », Revue d'Economie Industrielle, n° 66, 4° trimestre 1993, p 51- 68
- **BNSTP**, (2006), « le développement de la sous-traitance industrielle marocaine », rapport final établi par le réseau international des organismes de la sous-traitance (RIOST), Programme d'Appui aux Associations Professionnelles
- **BOUTHAINA FEKIH-SOUSSI ET BERTRAND BELLON**, (2004), « Les effets des mutations de la sous-traitance sur les coûts de transaction, d'apprentissage et la croissance de l'entreprise », Revue Région et Développement, N° 20- 2004 ;
- **CAROL DONADA & GWENAELLE NOGATCHEWSKY**, (2007), « La confiance dans les relations interentreprises : une revue des recherches quantitatives » Revue Française de Gestion, N° 175, 2007, p111-124
- **Carole DONADA & Alex KESSELER**, « partenariat : mythes et réalités pour les fournisseurs : étude empirique dans l'industrie automobile » Actes de la Conférence Internationale sur les Coopérations, Luxembourg-Nancy 2, Avril,
- **Catherine Léger**, (1995), « Le partenariat entre grande entreprise et PME : expérience ou stratégie ? », Economie et Société, Série Sciences de Gestion, n° 21,5/ ;
- **Donada C. et A. Kessler**, (1997), « Partenariat : Mythes et Réalités pour les Fournisseurs. Etude Empirique dans L'Industrie automobile », Actes de la Conférence Internationale sur les Coopérations, Luxembourg-Nancy 2, Avril,
- **Donada C. et B. Garrette**, (1996), « Quelles Stratégies pour les Fournisseurs Partenaires ? », Vième Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris,

- **Eric Brousseau**, (1996), « Les contrats dans la coordination interentreprises : les enseignements de quelques travaux récents d'économie appliquée »
- **Franck. BARES & Daniel. CAUMONT**, (2002), « Les études qualitatives face aux normes de la recherche : le cas des entretiens », Université Nancy 2, Cahier n° 2004- 02 ;
- **GRAND, L. et C. LEYRONAS**, (1996), « Pour une approche renouvelée de la sous-traitance en réseau : de la dépendance à la dépendance croisée », Communication au 3^{ème} Congrès 19 International Francophone de la PME : « Stratégie et croissance des PME », Trois-Rivières, octobre.
- **Hélène Delerue et Eric Simon**, (2005) « Management des relations d'alliance dans les PME de la biotechnologie : confiance ou contrat ? » XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de Loire, Angers, 2005, www.strategie.com
- **Jeanne-Marie TREGAN**, « facteurs déterminants des modes de relations entre donneur d'ordres et sous-traitant dans l'habillement marseillais », document du travail, Université de Provence ;
- **Joelle BENDA**, 2004, « L'utilisation d'une place de marché électronique : une stratégie collective contre les stratégies individuelles ? Une étude exploratoire de trois cas », AIMS, Normandie, Vallée de Seine;
- **Lionnel GRAND** « Relation de sous-traitance en transport routier : stratégie de domination », les Cahiers Scientifiques du Transport, N° 27
- **Lionnel GRAND**, (1997), « L'équilibre de la sous-traitance en transport routier de marchandises en question : analyse au travers des théories des organisations », les Cahiers Scientifiques du Transport, N° 31;
- **M. Marchesnay**, (1979), « La dépendance des firmes individuelles : un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échanges avec les groupes » Economie- société 1979, série sciences de gestion, p 708-713
- **Olivier CATEURA**, (2006), « La convention CIFRE : Atouts et Limites pour L'étude de Cas », Atelier Méthodologie de l'AIMS : Etude de Cas ; IAE de Lille;

- **P.Bouvier-Patron**, (1995), « Asymétrie et symétrie relationnelle dans la relation bilatérale client-fournisseur » *Economie et Société*, Vol 29, N° 9,
- **Patrick Joffre**, (2001), « La théorie des coûts de transaction : regard et analyse de management stratégique », Librairie Vuibert, juillet
- **Thiétart E**, (1999), « Méthodologie de la recherche en gestion », Cours : Études qualitatives, entraide étudiante, mai 2006,

Annexes

ANNEXE 1 :

Guide d'entretien destiné aux sous-traitants

L'identification de l'entreprise

- Raison sociale :.....
- Forme juridique :.....
- Date de création :.....
- Capital social(en DH) :.....
- Secteur d'activité:.....
- Effectif employé en personnes (avec part relative des cadres) :.....
- Chiffre d'affaire moyen (en DH) :.....

Axe 1 : Nature et historique de la relation de sous-traitance :

1. Pourriez-vous nous donner un aperçu historique sur votre relation de sous-traitance avec votre principal donneur d'ordre ?
2. Parlez nous de la nature de votre relation avec vos donneurs d'ordre ?

Axe 2 : Les problèmes rencontrés lors de la relation de la sous-traitance

1. Que pensez-vous de la dépendance de votre entreprise vis-à-vis de votre donneur d'ordre ?
2. Pour les événements imprévisibles. Est ce que vous sentez que votre donneur d'ordre adopte des comportements opportunistes ? si oui comment ?
3. Est-ce que vous trouvez que la relation avec votre principal donneur d'ordre est équilibrée ? Les clauses du contrat de sous-traitance sont elles imposées par le donneur d'ordre ou bien déterminées par la négociation ?

Axe 3 : modes de coordination

1. Parlez nous du rôle de la confiance dans votre relation de sous-traitance avec le donneur d'ordre ? selon vous, comment renforcer cette relation ?
2. La confiance peut elle remplacer le contrat ? Expliquer votre réponse.

Axe 4 : Perception de partenariat et éléments incitatifs

1. Que signifie pour vous le partenariat ?
2. Peut-on qualifier votre relation avec le donneur d'ordre d'une relation partenariale ? si oui, pourquoi et sur quelle base ?
3. Que pensez-vous du rôle de l'assurance qualité, de la réciprocité des intérêts, de l'engagement et de l'équité dans la conduite vers une relation partenariale ?
4. D'après vous, quels sont d'autres éléments qui poussent à une relation de partenariat ?

Axe 5 : Les effets d'une relation partenariale sur le sous-traitant

1. Selon vous, quels sont les effets de la relation partenariale sur : vos résultats, sur la qualité et sur les coûts ?
2. L'adoption de partenariat entraîne-il un changement organisationnel ?
3. Selon vous, le partenariat est-il une chance de développement ou au contraire un engagement qui accentue la dépendance vis-à-vis du client ?

ANNEXE 2 : Listes des entretiens effectués

Nom de la personne rencontrée	Entreprise	Fonction
Tawfik GHAMROUI	MAFODER	Responsable commercial
Rida OULHAJ	MAFODER	Responsable commercial
Mohcine IMGHI	LASER TOLERIE PLUS	Dirigeant
Nourredine BOUYACOUB	A2S	Consultant
Driss BOUHMADI	Entreprise de textile	Dirigeant