

# La résilience des réseaux internationaux d'entreprises. La survie des firmes tunisiennes de Textile

**Safieddine Bouali**

Maître-assistant en Economie  
Université de Tunis, Institut Supérieur de Gestion, UAQUAP  
41, rue de la Liberté 2000 Le Bardo, Tunis  
Safieddine.Bouali@isg.rnu.tn

## Résumé :

*Avec la crise financière actuelle, les réseaux d'entreprises pilotés par les grandes marques se reconfigurent par une réaction résiliente. Adaptation et remise en cause des choix antérieurs sont ses priorités. Les liens avec les partenaires détenteurs d'un savoir-faire décisif sont renforcés alors que les liens avec ceux qui n'exécutent qu'une activité de sous-traitance élémentaire sont distendus. Les entreprises industrielles tunisiennes de confection textile risquent d'être victimes de cette mutation organisationnelle si leurs compétences restent confinées dans la sous-traitance de l'assemblage. Elles ne peuvent prétendre qu'à un « salaire » contrairement au partenaire du 1er rang qui fournit un savoir-faire inédit lui assurant une part substantielle des profits issus de la rente organisationnelle. Même s'il supporte des risques industriels supplémentaires, un partenaire novateur détient une « prise de parole » à l'intérieur même du réseau. Il est alors moins sujet à une éjection du réseau lorsque la firme-pivot décide une restructuration radicale pour assurer sa résilience. Sous cet aspect dynamique, la menace concurrentielle des sous-traitants asiatiques à l'encontre des industriels tunisiens demeure grave, mais elle n'est pas la plus critique.*

**Mots-clés:** Résilience, Réseaux d'entreprises, Savoir, Rente organisationnelle, Sous-traitance

**JEL classification :** D 21, D 23, L 14, L 22

## Abstract :

*In the current financial crisis, network of firms governed by the executive management of multinational corporation are recomposed by a deep resiliency process. Adaptation and « brainstorming » of the previous choices are its principles. Interorganizational relations with partner holding decisive know-how are strengthened while links with subcontractor supplying an elementary activity are distended. The tunisian industrial firms of textile and apparel embedded in networks are threaten by this organizational resilience if their skills remain confined in elementary assembly operations. They can only pretend to wages contrary to the first rank partners providing top technological skills insuring them a substantial part of the derived earnings from the network organization. Even though it supports some supplementary industrial risks, an innovative partner detains however a voice inside the network. It is less concerned by an « expulsion » from the corporate network when a radical restructuring occurs. Under this dynamical chart, the competition from Asian subcontractors focused to tunisian firms is a serious threat but isn't the most critical.*

**Key words:** Resilience, Corporation networks, Knowledge, Organizational Earnings, Subcontracting

*« Le savoir est le seul outil de production  
qui ne soit pas sujet aux rendements décroissants ».*

**John Bates Clark**  
(1847-1938)

La crise financière de 2007 a créé un cadre inédit d'adversité interpellant les capacités d'adaptation des entreprises pour préserver leur rentabilité et assurer leur survie. Dans cette période de turbulence financière généralisée, l'aptitude d'une firme à retrouver une position d'équilibre ou proche de l'équilibre avec la préservation de ses fonctions principales pourra être utilement analysée sous l'optique systémique de la résilience [Coutu, 2002; Riolli & Savicki, 2003; Weick et al., 2007].

En physique, la résilience est une propriété mécanique d'un matériau qui consiste à préserver son intégrité après un choc. Sans dépasser le point de rupture.

Pour une entreprise, avoir un moindre accès au crédit bancaire, constater une réduction des marchés locaux et extérieurs, une baisse de la solvabilité des clients, une forte incertitude sur les projets d'investissement, sans disparaître c'est avoir mis en mouvement un processus de résilience.

Se restructurer par un processus évolutif d'adaptation aux conditions nouvelles de l'économie mondiale, c'est arriver à transformer ses propres routines formelles ou informelles après avoir listé les défaillances qui les ont bloquées.

Faut-il choisir plutôt de substituer des partenaires, de se redéployer vers d'autres activités,...?

De nouvelles polarités mondiales émergent avec la crise et appellent à des reconfigurations des organisations.

Pour Heiner (1988), lorsque l'incertitude s'amplifie, les firmes conservent leurs routines pour éviter des erreurs dues à une forte réactivité. Elles attendent de nouvelles informations même si cela leur fait subir des coûts supplémentaires.

Mais un tel comportement induit une inertie organisationnelle [Lounamaa et March, 1987] puisque la somme des expériences passées tend à spécialiser les ressources des firmes en écartant des opportunités de diversification. Or, une hétérogénéité de compétences est requise pour éviter le rétrécissement sur un domaine particulier de savoir-faire risquant d'entraîner une spécialisation irréversible sans possibilité d'alternatives.

Pour éviter cet écueil, l'entreprise devrait se garder de mettre au pas les frondeurs. Elle pourrait même créer quelques incitations à « désobéir aux règlements » [Hirschman, 1995] !

Elles ne survivront que si elles ont déjà une batterie d'alternatives et d'options correctement construites pour contrer l'inertie qui pousse à maintenir des choix périmés car leur contexte de mise en application s'est modifié.

La résilience procède de cet arbitrage entre inertie et flexibilité organisationnelles.

Si cette réaction adaptative est couronnée de succès, si l'entreprise « s'en sort » alors il y a un intérêt certain pour que cette stratégie de résilience soit transférée et généralisée à d'autres organisations.

Dans ce papier, nous analyserons les dimensions de la résilience organisationnelle et stratégique du secteur tunisien du Textile-Habillement et Cuir qui subit en quelques années les contrecoups négatifs de la fin des Accords Multi-Fibres (AMF) et d'une crise financière mondiale.

Délocalisations vers l'Asie [Chanteau, 2008] et récession mondiale accentuent les menaces sur le tissu industriel tunisien.

Les firmes de ce secteur sont en majorité intégrées sous des degrés divers à des réseaux internationaux d'entreprises. Elles participent, dans la plupart d'entre-elles, à une *Firme Étendue* (FE) ou réticulaire, i.e. réseau de firmes impliquées dans des processus partenariaux de coproduction [Josserand, 2001 ; Hamdouch et Depret, 2002 ; Moreau, 2003 ; Mazaud, 2006].

La préservation de leur activité est subordonnée à la résilience de la FE et plus particulièrement à celle qui l'anime la firme-pivot.

Nous indiquerons que l'explication générale de « la nature de la firme » initiée par Coase (1937) et complétée par Williamson (1975) dans le cadre de la théorie des coûts de transaction demeure pertinente aussi dans ce cadre nouveau de la FE ? Toutefois ce concept mérite un complément focalisé sur la dynamique des compétences. En effet, l'incorporation d'une entreprise-partenaire ou son éjection s'accommode difficilement avec les seules données sur les coûts de production.

Les grands industriels poussent les sous-traitants à prendre en charge des modules complets de la production en contrepartie de contrats de long terme [Frigant, 2007].

Après avoir rappelé les grands traits du secteur tunisien du textile (sect. 1), nous tenterons de montrer que la firme-pivot exerce des pouvoirs hiérarchiques contraignant sur les seules firmes « salariées » (Sec. 2). En revanche, lorsqu'elles sont créatrices de savoir industriels et productifs, et donc sources d'innovations, les firmes partenaires ont de meilleures dispositions de rémunération.

Par extension, les fournisseurs de différents rangs sélectionnés par le firme-pivot, i.e. le « maître d'œuvre » de la FE, sont discriminés selon leur savoir-faire en termes d'innovation lors de l'établissement des « alliances » mais pressées sur leurs niveaux de coûts au cours de l'exécution du contrat (Sec. 3).

Ces deux aptitudes de la firme: innovation et productivité [Abernathy, 1978, Cohen & Levinthal, 1989] seront donc interpellées à des moments différents de la coopération.

Nous proposons dans ce papier, une grille de lecture critique de la trajectoire d'une entreprise tunisienne dans le réseau international d'une firme-pivot en pleine phase de résilience pour identifier ses motifs de coopération.

Qu'elle fasse partie de la catégorie des sous-traitants, fournisseurs ou partenaires, toute entreprise sera structurellement impliquée mais à des degrés différents dans la sphère de la conversion *marchandise-plus value*. Mais, elle n'aura « une prise de parole » effective dans la définition de la stratégie de la FE que si sa contribution aux gains est significative (Sec.4).

## **1. Le secteur tunisien du textile : la conjonction de deux lois**

Ce secteur réunit une forte population de firmes (près de 2000 firmes en 2008) et a été associé au secteur d'exportation puisqu'il fut stimulé par la Loi 72-38. Or, cette poussée de création d'entreprises est aussi le résultat d'une incitation européenne d'ordre fiscal, rarement interpellée dans les analyses.

### **1.1. Le Trafic de Perfectionnement Passif**

Le tissu industriel du Textile-Habillement et Cuir est le produit structurel d'une disposition réglementaire de la CEE de 1975 incitant au « Trafic de Perfectionnement Passif » (TPP).

Toute entreprise européenne voulant exporter des semi-produits et les réimporter après valorisation, profite d'une détaxation substantielle. Cet avantage fiscal est le fondement de la sous-traitance dans la confection textile (et de l'assemblage dans les produits électriques et électroniques par exemple).

En renforçant les industries fortement intensives en emploi, le TPP a appuyé la tendance à la délocalisation de l'Europe vers la Tunisie. Les entrepreneurs tunisiens se sont spécialisés dans les capacités d'assemblage et le TPP a poussé artificiellement à la hausse leur avantage comparatif.

Si l'industrialisation s'est créée en aval sans aucun mouvement de conserve vers les secteurs amont c'est à cause de cette circulation de flux d'entités rattachée au TPP. D'où une intense adaptation des sous-traitants locaux aux donneurs d'ordre européens dans le textile. ...

L'amont de la filière, constitué par la création des tissus, la conception, tout comme la stratégie marketing demeure le domaine réservé de la firme-pivot.

La vente des seules minutes machines (confection, broderie, sérigraphie et délavage) est la conséquence du TPP. Le trafic est Passif et incorpore peu de perfectionnement.

L'implantation d'entreprises en franchise douanière sous le régime de la loi 72-38 et le TPP sont les deux pans de l'industrie textile tunisienne.

Il a permis à la Tunisie de se positionner au 5e rang des fournisseurs de l'Europe c'est parce que 82% des approvisionnements de nos entreprises textiles (tissus, fils et filés, produits semi-ouvrés, accessoires matières) sont européens. Ainsi, l'absence d'industries de tissage, finissage ou de textile technique n'est pas due à un obstacle technologique mais plutôt réglementaire.

## **1.2. Un élément supplémentaire de l'avantage comparatif : le cycle court**

Avec la fin du mode taylorien de la production, les grandes marques s'ajustent au plus prêt à la demande par une réactivité/flexibilité, respectivement à la demande/de l'offre, il y a désormais une production en flux quasi-continu de nouveaux articles.

Les grandes enseignes s'adonnent au « *fast fashion* », un dérivé du « *fat design* » du secteur automobile. Elles réactualisent d'une manière continue la mode et les tendances vestimentaires et peuvent escompter des livraisons entre 8 et 10 jours en magasins si les fournisseurs sont méditerranéens (contre 3 à 4 semaines pour l'Asie). Les collections ne sont plus figées intra-saison. Elles se mettent à jour selon la demande en magasin.

Une nouvelle stratégie industrielle est en place désignée « cycle court » (ou *quick response*). Elle permet aux distributeurs européens de textile de (re)garnir leurs linéaires et aux industriels locaux de mettre en place des *process* industriels rapides pour offrir le produit fini en séries courtes.

Finis les principes tayloriens (séries longues, économies d'échelle, stocks importants).

C'est l'impératif du contrôle de la durée du cycle de production et le déclenchement de la commande à la date la plus rapprochée qui soit de l'écoulement des marchandises qui pilote l'activité industrielle [Blackburn, 1991; Kincade et al, 1993; Bouali, 2001].

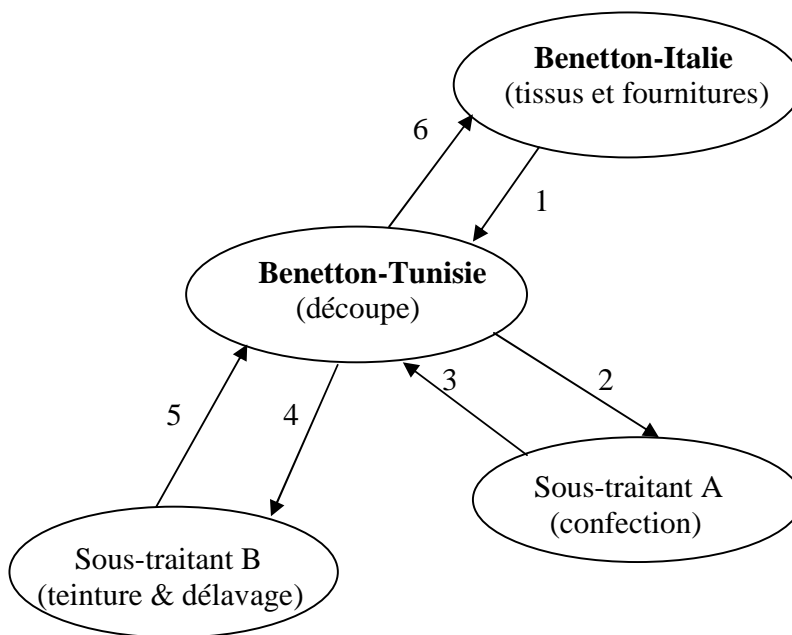
Les PME tunisiennes ont acquis cet avantage à caractère logistique : reconfigurer plus vite les ateliers pour mettre de nouveaux articles en production en vue de livrer plus vite des séries industrielles formées même de quelques centaines d'exemplaires. Ces gains organisationnels facilitent la réalisation des profits de la Firme étendue.

Le marché du réassort et de la petite série qui représente 30 à 40 % de la consommation en Europe a réconforté les industriels du textile maghrébin en particulier tunisiens et qui ont

renforcé leur participation aux FEs par leur maîtrise de ce re-engineering industriels. La menace asiatique ne touche pas cette niche.

D'ailleurs, si les pays de l'Europe de l'Ouest ont délocalisé vers la Roumanie et la Bulgarie pour y mobiliser le cycle court, ce fut une courte expérience car ayant rejoint l'Union européenne, les pays de l'Est ne sont plus aussi compétitifs comparativement au Maghreb ou la Turquie en termes de coûts salariaux. En tant que firme-pivot locale, Benetton-Tunisie pilote tout le processus industriel. Le stockage et la réexpédition des entités représentent l'essentiel de ses fonctions avec le contrôle-qualité a posteriori des marchandises.

Avec la société-mère en Italie, les transbordements de marchandises se font 2 fois par semaine; le même véhicule apportant les matières premières puis repartant avec les pièces finies.



**Fig. 1. Réseau d'activité de Benetton-Tunisie**

Elle réalise la découpe des tissus avant expédition pour la sous-traitance auprès de 70 industriels locaux (Fig. 1) et non seulement à la réception mais aussi in situ puisque ses techniciens supervisent les tâches industrielles. Le transit des entités est reporté dans un circuit (étapes 1 à 6) où Benetton-Tunisie elle-même fait figure de stock-tampon.

Les transferts intermédiaires (flèches 3 & 4) illustrent l'impératif de « temporisation ». En effet, dans l'attente de la fixation des couleurs et des tons par la firme-mère en Italie, les produits sont stockés dans la couleur grise originelle de la laine et du coton; cette phase passant en dernier pour s'adapter aux demandes du marché sans s'encombrer de stocks périmés.

Ainsi, le succès éventuel des ventes d'un modèle passerait lentement des rayons vers les caisses-enregistreuses des revendeurs puis à Benetton-Italie qui en fait référence à Benetton-Tunisie.

Cette Firme-pivot mobilise l'avantage de la proximité intrinsèque des industriels tunisien avec les marchés de consommation européens. Par exemple, le délai de réalisation d'une commande d'un article de bonneterie en Tunisie est de 7 semaines alors qu'il est de 8 en Europe Occidentale, de 10 en Europe Centrale et de 12 en Asie ou en Amérique Latine. (API, 1997, p. 15).

Mais le démantèlement des A.M.F. survient en 2005. Il prive la Tunisie de quotas minimums garantis par ses partenaires européens. Alors que ces accords lui avaient permis d'exporter pour une valeur de 4.8 Milliards de dinars en 2003 soit... 1000 fois la performance de 1970!

Même si les A.M.F. concernaient seulement 30% du commerce mondial des textiles et vêtements, ils avaient influencé tous les échanges mondiaux puisqu'ils sont à la source de nombreux «détournements de trafic» (le second tiers de ce commerce concerne les transactions intra-OCDE alors que le dernier tiers intéresse les échanges entre exportateurs eux-mêmes).

La faiblesse chronique de la valeur-ajoutée du textile devient un handicap majeur alors qu'il était un avantage compétitif sous le régime AMF. Leur rémunération est juste suffisante pour la reproduction de leur force de travail. Or, l'insertion dans la firme étendue n'est plus une affaire de contrôle des coûts mais aussi d'innovations.

L'homogénéisation de l'espace commercial mondial a révélé les avantages économiques de chaque pôle régional. Il en découle que « les prix moyens des produits importés en Europe, originaires des pays méditerranéens, sont à un niveau sensiblement supérieurs à celui des prix moyens des importations d'Asie. Les prix les plus élevés sont généralement ceux des produits importés de Tunisie » (Limantour, 2009, p. 7).

Les marchés européens sont à proximité des capacités tunisiennes de production. Or, les coûts de production les plus faibles sont en Asie.

Dans ce contexte, quel est le potentiel de l'avantage comparatif organisationnel du cycle court en temps de crise lorsque la firme-pivot est elle-même profondément menacée ?

Le processus de résilience de Benetton consisterait-il à substituer en premier les sous-traitants A et B par des industriels plus performants ?

### 1.3. Les répercussions de la crise financière

La crise financière de matrice américaine survient. Elle déferle sur l'Europe et les statistiques révèlent des modifications nettes des origines des produits textile à destination de l'Union Européenne. Ses marchés de consommation montrent qu'ils sont plus sensibles aux coûts de production. Pas à la proximité.

Maroc	- 17.2 %
Bengladesh	+ 17.4 %
Turquie	- 15.9 %
Sri Lanka	+ 11.2 %
<b>Tunisie</b>	<b>- 15.8 %</b>
Chine	+ 8.4 %

Source : Limantour (2009, *op. cit.*, p. 2)

**Fig. 2. Taux de croissance des importations européennes de textile-habillement (juillet 2009)**

Les flux provenant des pays méditerranéens subissent des réductions drastiques contrastant avec les impulsions positives touchant le Bangladesh par exemple (Fig. 2).

Or, 95% des entreprises étrangères (ou à participation étrangère) sont européennes et investissent 887 MDT en 2007 (87% du total des investissements étrangers du textile). Pourquoi un tel revirement ? Pourquoi s'est opéré ce détournement de trafic de marchandises ? Le processus de résilience de la FE a-t-il secrété cette recomposition des flux ?

## **2. La structuration du réseau international d'entreprises**

L'entreprise est une alternative au marché puisque le fonctionnement d'une firme a des coûts de transaction (internes) inférieurs à ceux du marché. « La mise en œuvre du marché coûte quelque chose; en formant une organisation et en permettant à une autorité de diriger les ressources, certains coûts de marché sont épargnés. L'entrepreneur doit exercer sa fonction à un coût inférieur [...] aux transactions du marché qu'il supplante» [Coase, 1937, p. 338]. Et cela s'applique aussi bien à la production qu'à la comptabilité ou le transport du personnel.

La FE centrée autour d'une firme-pivot procède du même calcul.

Prenant le nom d'analyse néo-institutionnelle, cette théorie des coûts de transaction (TCT) distingue la « conduite des affaires» de l'entreprise par le recours au marché, la hiérarchie ou par une forme hybride entre les deux formes [Williamson, 1979 & 1996].

### **2.1. La nature de la gouvernance du réseau de firmes**

La « gouvernance » par le marché est mise en œuvre par exemple par Apple et Dell qui n'ont pas d'unités de production mais dirigent la conception et la distribution alors que les étapes intermédiaires sont le plus souvent réalisées dans le sud-est asiatique.

D'autre part, la gouvernance par la hiérarchie, dans sa forme la plus achevée, est une conduite de toutes les opérations liées verticalement, de l'amont jusqu'à l'aval, de conception, de fabrication et de montage ainsi que la distribution du produit fini par des vendeurs « salariés » (personnes morales ou physiques).

C'est cette philosophie qui a présidé à la naissance de General Motors, le premier fabricant mondial de voitures. Si ce mode de gouvernance économise « les coûts de transaction » il occasionne des coûts de gestion de la bureaucratie (staffs administratifs, personnel de contrôle de gestion...) croissants.

D'ailleurs, « les frontières de la firme » [Dosi et al., 1990 ; Garrouste, 1997] sont parfois définies par le point d'équilibre entre ces deux catégories de coûts : pourquoi produire une unité supplémentaire d'un composant, même si le département production est très performant, si le coût de la bureaucratie la rend plus chère par rapport à un sous-traitant ?

Toutefois, cet arbitrage « *make or buy* » n'est opportun que lorsque le produit en question est standardisé et que le marché existe. Mais si les investissements productifs sont hautement spécifiques et que la garantie des approvisionnements par des fournisseurs extérieurs n'est pas totale, il vaudrait mieux maintenir en interne la production.

Une telle politique a été menée par GM qui se restructure depuis les années 1990 selon la normative: maintenir, vendre ou fermer, i.e. « *fix, sell or close* » [Veloso et Fixson, 2001].

En 12 ans, 53 usines ont été fermées avec une réduction de près de la moitié de ses lignes de production.

IBM a réduit elle aussi ses activités d'une manière drastique en privilégiant le « buy » puisque, entre 1985 et 2004, elle a diminué de plus de 20% ses effectifs (de 405 000 à 329 000).

Enfin, la forme de gouvernance hybride qui repose sur des relations contractuelles de quasi-intégration (alliances, contrats à long terme, concession, franchise, licence de fabrication, filiale commune...) avec un élément supplémentaire : l'échange volontaire d'otages.

L'otage est le signal d'un engagement crédible [Williamson, 1983]. En contrepartie d'un contrat de livraison à long terme, le partenaire devrait investir dans un actif spécifique et irréversible, par exemple une machine très spécialisée et ne pouvant être revendue. Le sous-traitant (se) constitue un otage comme preuve de sa bonne foi dans le but d'honorer son contrat.

Un contrat d'exclusivité est un otage. Si un industriel tunisien du textile accepte de travailler exclusivement pour un donneur d'ordre européen, alors il s'est constitué de lui-même otage pour pérenniser un contrat de long terme. L'asymétrie de pouvoir est à la hauteur de l'asymétrie liée à la validation de la plus-value sur les marchés finals.

En fait, un otage peut agir ex-ante, pour filtrer les partenaires potentiels mais aussi ex-post, en décourageant toute rupture opportuniste d'un partenaire c'est alors une garantie ou une caution.

La technique de l'otage est un procédé qui révèle l'existence ou non de la confiance entre des partenaires et constitue un élément de verrouillage de la coopération.

Cette troisième forme de gouvernance hybride l'emporte en proportion par rapport aux deux autres modes [Wallis et North, 1986]. Mais quelle que soit le type d'organisation, une firme participante devrait chercher à verrouiller à son avantage le réseau.

## **2.2. Le « verrouillage » de la coopération**

Une firme indépendante qui scelle un accord de «gré à gré » avec une firme-pivot se pose autant que mandataire d'une activité industrielle. Elle « ...dispose de compétences qui lui permettent a priori d'exécuter cette tâche de manière plus efficace que le mandant » [Brousseau, 1993, p.151].

Par exemple produire, avec un prix plus bas dans des délais beaucoup plus courts que le donneur d'ordre permet à l'agent d'interpeller et d'inciter un principal à une coopération de long terme.

Ainsi, l'interrogation qui s'impose pour la firme la plus spécialisée (et la moins diversifiée), semblable à une entreprise tunisienne de textile dans la FE Benetton, est «comment allons-nous retenir notre partenaire à mesure que nous perdons les avantages qui l'ont attiré vers nous au début ? » [Hamel et al., 1989, p. 26].

Lorsque les coûts de production ne sont plus les plus bas, comment une entreprise intégrée dans un réseau de firmes peut-elle contrebalancer l'asymétrie de pouvoir dont dispose la firme-pivot ? La stabilité que déclenche un sous-traitant est d'une nature telle que son éjection occasionne des coûts d'opportunité prohibitifs pour la FE.

Ainsi, l'incapacité de la firme-pivot à trouver un agent de substitution produisant avec une meilleure efficacité est une barrière à la sortie qu'érige le fournisseur pour se prémunir d'une attaque opportuniste de genre : requête d'une baisse de prix des fournitures sinon résiliation du contrat !

En effet, «on ne peut réduire la relation de sous-traitance à un mécanisme purement contractuel, même si ce dernier est important pour analyser l'échange qui s'effectue entre le donneur d'ordre et

le sous-traitant; d'autres mécanismes, extra-contractuels, viennent cimenter cette relation inter-firmes » [Baudry, 1991, p. 55].

Par exemple, avoir une solide tradition d'apprentissage est une source des gains de productivité peut assurer la pérennité de la coopération intra-FE.

Par contre, décider une incorporation continue d'innovations est une autre voie pour garantir le renouvellement du contrat dans la FE. Mais, cela risque de bouleverser les savoir-faire acquis jusqu'ici. La courbe d'apprentissage sera recalée de nouveau et les coûts ne seront pas les plus bas. Pourtant, un savoir neuf est un atout pour participer à la résilience de la FE lorsqu'une restructuration autour d'une nouvelle configuration d'entreprise est décidée.

Cet arbitrage entre l'innovation et la productivité relevé par Abernathy (1978) est le fondement de la compétitivité pour toute entreprise désirant s'insérer durablement dans une FE. Gains de productivités ou production d'un savoir neuf constituerait le potentiel à l'usage des acteurs industriels pour participer à un réseau d'entreprises.

### **3. La dynamique du réseau international d'entreprises**

La firme, ou la FE, est une organisation apprenante [Starkey et al., 2004]. C'est un lieu d'apprentissage pour ses compétences et a été définie comme un « processeur de connaissances » [Cohendet et Llerena, 1999]. En participant à une FE, toute entreprise sous-traitante devrait stimuler son apprentissage interactif et ne jamais bloquer le process d'émergence d'un savoir neuf.

Le savoir-faire, constitué aussi bien par des « *blueprints* » (documents techniques et rapports d'activités) que par un savoir tacite, noyau d'une connaissance encore à structurer pour le rendre archivable, est le liant de la FE.

La collection de procédés, identifiés et reproductibles, propre à chaque firme, est « monnayable » dans les clauses d'un contrat pour prédéterminer ou négocier chaque part de la rente relationnelle. Ce partage est en correspondance avec le différentiel entre les savoir produits par chaque firme ex-ante mais aussi celui mis en œuvre ex-post au cours de la collaboration.

#### **3.1. La correspondance : compétence interne et rente relationnelle**

Arriver à cristalliser un savoir neuf améliore la position concurrentielle du sous-traitant. Il peut se singulariser, par son savoir distinct et séparable, dans la chaîne de valeurs de l'organisation. Il lui permet de réclamer, lors du renouvellement du contrat, une rémunération proportionnelle aux gains dégagés par la FE. En effet, si l'intégration de ce savoir-faire a été à l'origine d'une rente relationnelle, i.e. un gain perçu par la FE du seul fait du recrutement de ce sous-traitant, alors la résilience du réseau d'entreprises ne peut pas se faire sans lui.

En revanche, le sous-traitant qui offre seulement des capacités de production se cantonnera dans une simple fourniture de composants...rémunérée aux conditions du marché consacrant dès lors le rapport salarial de la sous-traitance [Baudry, 1992].

En conséquence, un partenaire qui incorpore des innovations dans la FE et dont l'effet se répercute positivement sur sa position concurrentielle se positionne dans les cercles les plus rapprochées de la firme-pivot.

Mais, une firme qui n'offre qu'une connaissance commune (*common knowledge*), et accessible à tous, car « tombée dans le domaine public », ne peut prétendre qu'à une rétribution « salariale » aux conditions du marché. En cas de crise, elle sera éjectée de la collaboration intra-FE.

La « dotation » d'un associé ou un partenaire de premier rang, partie prenante à la rente organisationnelle de la firme étendue, n'est pas un *common knowledge* mais une compétence incontournable.

Sans savoir décisif apporté à la FE, une firme du réseau n'aura pas de « prise de parole » [Hirschman, 1970]. Ce schéma correspond à la position d'un subordonné dans une hiérarchie décrite par l'approche transactionnelle où les ordres, les injonctions et les modalités de fonctionnement sont transmis de l'amont vers l'aval sans boucles de rétroaction.

A l'opposé, et pour illustrer le cas d'une FE, les participants (et leurs compétences internes) sont en interaction et détiennent une pouvoir de définition de la stratégie du réseau. Ils délibèrent. Modifier et améliorer la qualité des produits même au niveau des choix techniques primordiaux découle de cette prise de parole. Ce ne sont plus des sous-traitants standards qui offrent à un taux de « salaire » fixe leur capacité de production.

Mais si ses aptitudes ne seront pas reconnues, ou qu'aucune fraction substantielle de la rente de la FE ne lui est rétrocédée, alors la « défection » [Hirschman, 1970, *op. cit.*] sera sa seule alternative. Elle se transférera vers le « marché » des compétences pour mieux valoriser son « capital de connaissances » avec une autre FE.

### **3. 2. Partenariat et alliances entre firmes: vers le partage de la rente**

Pour Schon et Ciborra (1993), l'interaction s'amplifie lorsqu'un objet est à construire. Au démarrage d'une coopération industrielle, les modes d'action sont discutés, bousculés et remis en question par le grand nombre d'intervenants d'une organisation. Cette première phase est la plus riche puisqu'elle synthétise les axes de travail de chaque participant dans le projet. Si la coopération concerne un donneur d'ordres avec ses fournisseurs alors, il procède à une classification de ses partenaires en premier, second ...troisième rang et sous-traitant selon leurs compétences. C'est l'évaluation du « poids » de leurs savoirs respectifs qui préside à la combinatoire qui arrange les fournisseurs en 1er cercle puis en second...

Certains se verront proposés des contrats à long terme dont les modalités seront négociées, non pas établies comme un simple contrat de fourniture, car le marché de ces innovations est quasi-inexistant. Dans ce cercle rapproché, les meilleurs partenaires pourraient participer « à vie » dans le projet et devenir associés informels avec des parts dans les bénéfices.

Cette correspondance innovations-rémunération est appliquée pour le programme du gros porteur Airbus « En échange d'un pourcentage dans le capital du projet, les équipementiers de 1er rang se voient confier la gestion du développement et de la production de modules complets qu'ils livreront sur la durée de vie du programme » [Frigant, 2004, p. 10].

Il semblerait que dans les industries à fort contenu technologique, il y a la mise en place d'un rapport savoir-faire/gains entre les cocontractants. Il y a une interpénétration dans la coopération d'éléments issus du noyau même de la fonction de l'entreprise-pivot, ayant la responsabilité finale du produit...et la réalisation du profit. « Les entreprises impliquées dans ce type de relations sont à la fois mandataires et mandantes: preneurs de risques qui commandent des travaux et partagent les gains ou les pertes du produit final » [Lundvall, 1988, p. 406].

Toutefois, ce nouveau rapport introduit des risques pour ces partenaires qui supportent désormais une fraction de l'obligation de résultat de la firme-maître d'œuvre au lieu d'une simple obligation de moyens comme un classique sous-traitant.

Ce partage des risques n'est pas désiré par les équipementiers qui y voient une perpétuation de l'asymétrie de pouvoir dont dispose une grande firme par rapport à ses fournisseurs : « Il y aura toujours une relation dominant/dominé » déclare ce responsable d'un équipementier multinational. « En France, les PME ne peuvent s'en sortir que si elles proposent un savoir faire unique indépendant de leur seule main d'œuvre. C'est leur seule capacité de résister en conservant leurs prix. Elles doivent se constituer un avantage sur une niche et ne pas s'en défaire dans le cadre d'une sous-traitance trop intégrée au donneur d'ordre. Une entreprise doit savoir dire non » [Vincente, 2004]. Le risque de se voir exproprié de ses propres innovations est une menace jamais écartée quel que soit le secteur d'activité.

Pour établir un contrat de long terme avec une grande firme, il apparaît que les fournisseurs devraient mettre en avant leurs innovations [Callois et Paulino, 2009]. Arbitrer le dilemme productivité-innovation indiqué par Abernathy en insistant sur les aptitudes en R&D.

S'ils désirent poursuivre une coopération déjà établie, ils seront invités à abaisser leurs niveaux de coûts, i.e. faire pencher la balance du côté de la productivité.

Cette séquence suit le cycle de vie du produit de la firme-pivot qui valide et récupère les gains sur le marché aval.

Il en découle qu'il y a un cycle de la coopération, innovations en premier lieu puis baisse des coûts, concomitant à la trajectoire du cycle du produit. Les profits seront élevés lors de l'introduction du produit mais, face à la compétition en hausse, l'abaissement des gains accompagne la réduction généralisée des coûts de production.

#### **4. Résilience de la firme étendue et « prise de parole » des partenaires**

Lorsque les sources de l'innovation et des productivités « tarissent », lorsqu'aucune connaissance nouvelle n'est produite, un fournisseur risque d'être « licencié ». C'est dans un tel contexte final et achevé du processus d'apprentissage que la TCT prend tout son sens. Ainsi, il y aura une possible expulsion du réseau lorsque l'activité d'un fournisseur ne mobilise qu'un *common knowledge*.

Dès lors, cette entreprise « salariée » sera dépouillée de sa « prise de parole » dans la construction de la stratégie de la FE et condamnée au « silence » au sein du groupe.

A l'opposé, les propositions de coopération s'adressent à celles détentrices d'un potentiel élevé de R&D. Avec une « avance » technologique substantielle pour garantir une quasi-rente relationnelle avant même sa validation par le marché. Cet élément dynamique n'est pas considéré par la TCT dont l'analyse se fait en statique comparative car elle est basée sur l'optimisation instantanée de la forme organisationnelle.

L'externalisation ou l'internationalisation d'une entreprise dans un réseau dépend de la création du savoir-faire. La dynamique de l'apprentissage est le paramètre de passage, par exemple, d'une position de simple fournisseur à celle d'un partenaire de 1<sup>er</sup> rang. En définitive, si une entreprise-pivot découvre que la quête du savoir d'un de ses sous-traitants est épuisée, alors elle peut le « dégrader » dans l'échelle des rémunérations. Au contraire, si son apprentissage est soutenu alors le sous-traitant peut escompter des innovations pour le bénéfice de la FE.

La force motrice d'une relation contractuelle entre des entreprises en réseau réside dans le pari d'émergence d'un nouveau gain. La rente organisationnelle future n'a pas pour socle un savoir défini à l'avance, mais un savoir neuf qui émerge du potentiel des compétences de la FE.

Si une entreprise particulière impulse par son apport technique la rente relationnelle d'une FE et que réciproquement, elle lui occasionne des coûts de rupture de coopération élevés lorsqu'elle est « remerciée » alors un verrouillage organisationnel, i.e. un « *lock-in* » [Schilling, 1956; Bouvier-Patron, 1994] la maintiendra au sein de l'organisation.

La coopération, par sa nature même, est instable car la réalisation de la rente dans le marché aval n'est pas connue au départ.

Pour réduire les forces centrifuges concourant à la suspension de la coopération, la prise de parole au sein du réseau reflète la dimension participative de la coopération. Evidemment, elle n'exclut pas une compétition interne pour l'appropriation d'une plus grande part de la rente relationnelle.

Lorsqu'elles participent à des processus industriels séparables et discontinus, qu'il soit parachevé ou non par une activité de distribution, les rôles de chaque entreprise du réseau ne sont pas figés.

L'aspect dynamique stabilisant ou résilient une coopération est tributaire de la production de nouveaux savoirs. Tant qu'il n'est pas épuisé, le réseau d'entreprises est dynamiquement robuste.

Les accords inter-firmes sont donc fondamentalement articulés autour du partage de la rente dont l'affectation chemine d'après l'incorporation d'innovations dans les produits finals. Lorsque la contribution d'un partenaire donné se limite à une simple rationalisation de la production sans ingénierie particulière alors elle ne peut réclamer une « prise de parole » dans les tractations internes pour l'appropriation de la rente.

Il s'en déduit que le savoir est cet actif spécifique qui permet à la FE de tirer un avantage compétitif hors prix car il est mobilisé hors marché.

Dans ce sens, la faillite de cette catégorie immatérielle ouvre la voie à la dispersion des entreprises et l'éclatement de la FE.

C'est pourquoi les entreprises tunisiennes de sous-traitance et en particulier de confection textile sont sujettes à une double menace.

La faiblesse de leur savoir-faire suite à leur faible valeur-ajoutée, cause et effet, peut leur occasionner une « descente » dans l'échelle de compétences dans la FE. Elles se situent près de la porte de sortie car une sous-traitance simple en termes de capacités de production n'est pas un motif significatif pour s'intégrer dans un réseau international d'entreprises.

La seconde menace est directement liée à la crise financière qui contracte la demande et insuffle un comportement d'attentisme aux investissements de la firme-pivot qui pilotent la FE.

La résilience de la FE induira une répercussion négative de ces contraintes financières sur l'ensemble des partenaires : allongement des délais de paiement, raccourcissement des séries commandées, détournement de trafic vers les industries implantées dans les régions à fort potentiel de consommation... La survie du réseau impose une distribution de la contrainte la plus forte sur le composant standard, la firme la moins innovante : le sous-traitant du dernier rang. Eviter de se situer à cet échelon, c'est posséder des compétences industrielles et un savoir-faire technologique qui la singularise par rapport à ses concurrents.

La FE se construit par les apprentissages et se rétrécit par l'incapacité à les mettre en œuvre. Seuls les partenaires qui détiennent des compétences de haut niveau peuvent indexer leurs rémunérations aux bénéficiaires de la firme-pivot.

Face à cette crise, certains analystes en Tunisie proclament que « la co-traitance devrait remplacer la sous-traitance ». Si les candidats à la coproduction n'ont pas la maîtrise de processus industriels, il serait vain d'espérer une quelconque amélioration de nos performances à l'exportation.

## Références

- Abernathy W. J. (1978), *The Productivity Dilemma. Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*, John Hopkins University Press, Baltimore.
- A.P.I. (1997), *Les industries du textile et de l'habillement en Tunisie*. Monographies de l'API, Tunis.
- Baudry B. (1991), Une analyse économique des contrats de partenariat industriel. L'apport de l'économie des coûts de transaction, *Revue d'Economie Industrielle*, n°56, 2ème trim. p. 55.
- Baudry B. (1992), Contrat, autorité et confiance: la relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi?, *Revue Economique*, pp. 871-893.
- Blackburn J. D. (1991), *The Quick Response Movement in the Apparel Industry: A case Study in Time-Compressing Supply Chains*, (Chap. 11), in Blackburn J. D. (ed.), *Time-Based Competition*, Business One/Irwin.
- Bouali S. (2001). *Connexions intersectorielles de production et synchronisation des flux inter-firmes. La dynamique des filières industrielles tunisiennes*. Thèse de Doctorat, Universités de Rennes 1, France. (disponible en ligne sur <http://chaos-3d.e-monsite.com>)
- Bouvier-Patron P. (1994), L'application des concepts de «lock-in» et de barrières à l'entrée à une théorie des réseaux d'entreprises, *Revue Française d'Economie*, n°1, Vol. IX, pp. 204-232.
- Brousseau E. (1993), *L'économie des contrats. Technologies de l'information et coordination interentreprises*, P.U.F., Paris.
- Callois C. & Paulino V.D.S. (2009), Le dilemme innovation et fiabilité : analyse comparative des industries militaro-spatiale et de semi-conducteurs, *Revue d'économie industrielle*, n°125, 1, pp. 21-38.
- Chanteau J.P. (2008), Quantification et analyse stratégique des délocalisations, *Revue d'économie industrielle*, n°124, 4, pp. 245-278.
- Coase R. H. (1937), The nature of the firm, *Economica*, Vol. n°4, pp. 386-405 ; traduit dans *Revue Française d'Economie* (1987), *La nature de la firme*, pp. 133-163.
- Cohen W. M. & Levinthal D. M. (1989), Innovation and Learning : the two faces of R&D, *Economic Journal*, n° 99, pp. 569-596.
- Cohendet P. & Llerena P. (1999), La conception de la firme comme processeur de connaissances, *Revue d'Economie Industrielle*, n°88, pp. 211-235.
- Coutu D. (2002), How Resilience Works, *Harvard Business Review*, 5.
- Dosi G., Teece D. J. & Winter S. (1990), Les frontières des entreprises: vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise, *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, pp. 238-254.
- Frigant V. (2004), *La modularité : un fondement pour des firmes architectes ?*, Cahier du GRES, n° 2004-02, Janvier.
- Frigant V. (2007), L'impact de la production modulaire sur l'approfondissement de la Division Internationale des Processus Productifs (DIPP), *Revue d'Economie Politique*, 117, 6, pp. 937 - 961.

- Garrouste P. (1997 éd.), *Les frontières de la firme*, Economica, Paris.
- Hamdouch, A. & Depret, M.-H. (2002), Coalitions et réseaux de firmes : Les nouvelles stratégies concurrentielles dans la globalisation, *Gestion 2000 : Management & Prospective*, Vol. 19, n°1, janvier-février, pp. 35-53.
- Heiner R. (1988), *Imperfect decisions and routinized production: implications for evolutionary modelling and inertial technical change*, in Dosi G. et al. (eds), *Technical change and economic theory*, Pinter Publ., New York.
- Hamel G., Doz Y. L. & Prahalad C. K. (1989), S'associer avec la concurrence: comment en sortir gagnant?, *Revue Harvard-l'Expansion*, pp. 24-32.
- Hirschman A. O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press.
- Hirschman A.O. (1995), *A Propensity to Self-Subversion*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kincade D. H., Casill N. & Williamson N. (1993), The Quick Response Management System: Structure and Components for the Apparel Industry, *Journal of Textile Institute*, 84, 2, 147-155.
- Limantour J.F. (2009), *Textile Business News : La lettre mensuelle du Cercle Euro-méditerranéen des Dirigeants Textile-Habillement (CEDITH) dédiée à la Méditerranée et à l'Océan indien*, n° 33. Revue en ligne à <http://www.cedith.com/>
- Lounamaa P. A. & March J. G. (1987), Adaptive coordination of a learning team, *Management Science*, Vol. 33, 1, pp. 107-123.
- Lundvall B. A. (1988), *Innovation as an interactive Process: from User Producer interaction to the national System of innovation*, in G. Dosi et al. (eds), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publishers, New York.
- Josserand E. (2001), *L'entreprise en réseau*, Vuibert Entreprendre.
- Mazaud F. (2006), De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot : une mutation de l'organisation du système productif Airbus, *Revue d'Economie Industrielle*, N°113, 1, pp. 45-60.
- Moreau F. (2003), *L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisation*, Insep Consulting Ed.
- Rioli L. & Savicki V. (2003), Information System organizational resilience, *Omega : International Journal of Management Science*, 31, 3, pp. 227-233.
- Schelling T. (1956), An Essay on bargaining, *American Economic Review*, pp. 283-306.
- Schon D. A. & Ciborra C. (1993), *Intervening in the Future of Work and Design*, in B.I.T. (éd.) *On Business and Work*, Genève.
- Starkey K., Tempest S. & McKinlay A. (2004, éd.), *How Organisations Learn*, International Thomson Business Press, London.
- Veloso F. & Fixson S. (2001), Make-Buy Decision in the Auto Industry : New Perspectives on the Role of Supplier as an Innovator, *Technological Forecasting and Social Change*, 67, pp. 239-257.
- Vincente B. (2004), Déclaration sur le site Internet du Pôle Productive Rhône-Alpes.
- Wallis J. & North D. (1986), *Measuring the Transaction Sector in the American Economy, 1870-1970*, in Engerman S.L. & Gallman R.E. (éds.), *Long term Factors in American Economic Growth*, Chicago, University of Chicago Press.
- Weick, K. E. & Sutcliffe K. M. (2007), *Managing the unexpected : resilient performance in an age of uncertainty* (2 éd.). San Francisco, Jossey-Bass.
- Williamson O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York.
- Williamson O. E. (1979), Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, Vol. 12, 2, pp. 233-262.

Williamson O. E. (1983), Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange, *American Economic Review*, September, pp. 519-540.

Williamson O. E. (1996), *Mechanism of Governance*, Oxford University Press.