

Des freins au transfert inter-organisationnel des ressources et des compétences : Les spécificités socioculturelles

Asma Ben Temellist

Dauphine Recherche En Management (DRM)

Université Paris Dauphine

bentemellistasma@yahoo.fr

Résumé :

L'objectif de ce travail de recherche est d'étudier l'origine des sources de l'avantage concurrentiel des sous-traitants tunisiens en habillement. Selon les perspectives basées sur les ressources, les entreprises disposent de deux voix pour accéder et explorer des nouvelles ressources et compétences : le développement interne via l'apprentissage organisationnel (la « Knowledge Based View ») et le transfert inter-organisationnel (l'approche relationnelle). Ainsi, nous essayons de vérifier jusqu'à quel point les sous-traitants, à travers leurs relations avec leurs donneurs d'ordres, réussissent à développer des ressources et des compétences qui leur permettent d'améliorer leur compétitivité. La démarche est de nature qualitative, elle repose sur des études de cas multiples auprès de neuf sous-traitants tunisiens en habillement. Les résultats obtenus font apparaître que le stock des ressources et des compétences est le résultat d'un processus d'apprentissage intra-organisationnel par la pratique. Néanmoins, la culture nationale présente un frein au transfert des sources de l'avantage concurrentiel du donneur vers son sous-traitant. Nous soulignons ainsi l'importance de la culture nationale en tant qu'autre déterminant du succès du transfert inter-organisationnel des sources de l'avantage concurrentiel. Dans une industrie qui se base principalement sur les ressources humaines, lors du développement d'une nouvelle ressource ou compétence, il est judicieux de penser au « ciment » de tout changement, à savoir les ressources humaines. Il s'agit de tenir compte de leurs normes et valeurs, leur perception de ce changement et leur acceptation et/ ou leur refus.

Mots-clés : ressources et compétences, relations inter-organisationnelle, Knowledge Based View, approche relationnelle, culture nationale

Des freins au transfert inter-organisationnel des ressources et des compétences : Les spécificités socioculturelles

Introduction

Les dirigeants, les consultants mais aussi les chercheurs se sont intéressés surtout à l'identification des ressources et des compétences, plutôt qu'à leur construction. Toutefois, Grant (1996) montre que la source d'avantage concurrentiel dépend plus de l'intégration de la connaissance et de la mise en œuvre de sources que des connaissances ou des sources elles-mêmes. Dès lors, leur origine devient un enjeu considérable pour l'entreprise et une problématique de premier ordre pour la recherche en gestion. A cette fin, l'objectif de ce travail de recherche est d'étudier l'origine des sources de l'avantage concurrentiel des sous-traitants tunisiens en habillement.

Selon les adeptes de la « Competence Based View » (CBV), la firme est conçue comme une institution dans laquelle les sources de l'avantage concurrentiel sont construites, entretenues et maintenues à travers un processus cumulatif qui repose sur la gestion des connaissances. Cette dernière assure la compétitivité de la firme en favorisant le développement de compétences qui pourront s'incarner dans des nouvelles combinaisons de ressources. L'approche « Knowledge Based View » (KBV) permet de faire le lien avec la CBV et de mieux comprendre comment les connaissances sont créées, maintenues, répliquées et modifiées à travers les processus d'apprentissage.

Certains chercheurs ont avancé les limites à la KBV en indiquant que ses arguments perdent de leur validité suite à l'ouverture des marchés internationaux et la multiplication des formes de collaboration interentreprises. Dans une perspective d'amélioration de modèle explicatif de l'origine des ressources et des compétences, Dyer et Singh (1998) reconnaissent que l'enjeu de la dimension relationnelle est omis dans la littérature, malgré leur valeur en termes stratégiques. Dans une perspective d'amélioration de modèle explicatif de l'origine des ressources et des compétences, ils prennent en considération que les sources de l'avantage concurrentiel d'une organisation peuvent se prolonger au-delà des frontières traditionnelles de l'organisation

grâce à une coordination externe. L'approche relationnelle (Dyer & Singh, 1998), en établissant le potentiel que représente l'intégration à un réseau dans la construction d'un avantage concurrentiel, enrichit alors les apports de la théorie des connaissances.

Ainsi, les entreprises disposent de deux voix pour accéder et explorer des nouvelles ressources et compétences : le développement interne via l'apprentissage organisationnel (la « Knowledge Based View ») et le transfert inter-organisationnel (l'approche relationnelle). Dans cette perspective, notre objectif est d'étudier l'origine des sources de l'avantage concurrentiel des sous-traitants tunisiens en habillement, et de vérifier jusqu'à quel point les sous-traitants, à travers leurs relations avec leurs donneurs d'ordres, réussissent à développer des ressources et des compétences qui leur permettent d'améliorer leur compétitivité. La suite de ce travail sera structurée en trois sections. Dans une première section, nous présenterons brièvement la « Knowledge Based View » et l'approche relationnelle. Dans un second temps, nous exposons les choix méthodologiques retenus pour l'étude. La présentation des résultats fait l'objet d'une dernière section. Enfin, nous évaluons en conclusion la portée théorique et managériale de ce travail de recherche.

1. CADRE THEORIQUE

1.1 La Knowledge Based View

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

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

- Certains auteurs définissent l'entreprise comme créatrice de savoirs collectifs (Nonaka et Takeuchi, 1995) et où son efficience n'est pas réduite aux savoirs individuels : « les organisations sont des communautés sociales dans lesquelles l'expertise individuelle et sociale est

transformée en services et produits ayant une utilité économique par l'application d'un ensemble de principes organisationnels d'un ordre supérieur. Les firmes existent car elles fournissent une communauté sociale d'action volontariste structurée par les principes organisationnels qui ne sont pas réductibles aux individus.» (Kogut et Zander, 1992, p. 384);

- D'autres perçoivent l'entreprise comme une institution cherchant à intégrer le savoir spécialisé individuel au travers des mécanismes de coordination (Grant, 1996), en partant de l'idée que le savoir individuel conduit à une utilisation des ressources et capacités optimales.

Selon Nonaka et Takeuchi (1997, p.74), *«comprendre comment les organisations créent de nouveaux produits, de nouvelles méthodes et de nouvelles formes organisationnelles est important. Mais il est encore un besoin plus fondamental qui consiste à comprendre comment les organisations créent les nouvelles connaissances qui rendent ces créations possibles»*. Plusieurs auteurs ont essayé de modéliser le processus de création et de transfert des connaissances.

1.2 L'approche relationnelle

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

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

Dans le prolongement des perspectives basées sur les ressources, l'approche relationnelle soutient que les ressources critiques d'une firme excèdent ses frontières et peuvent résider

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

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

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

2. METHODOLOGIE

2.1 Une recherche Qualitative fondée sur des études de cas

Compte tenu des finalités que nous poursuivons et de la nouveauté de notre problématique de recherche, nous retenons donc une démarche qualitative pour traiter notre problématique.

De nombreux auteurs tendent à préconiser les méthodes qualitatives reposant sur des études de cas pour étudier le processus d'identification, de mesure ou de développement des ressources et des compétences (Reed & DeFillipi, 1990 ; Godfrey & Hill, 1995 ; Rouse & Dalenbach, 1999 ; Wilcox, King et Zeithaml, 2003 ; Métais, 2004 ; Warnier, 2008). Métais (1997, p145) souligne « *qu'étant donné les enjeux attachés actuellement à la notion de res-*

sources ainsi qu'à la nature même de cette approche, il apparaît nécessaire de s'orienter vers une analyse de type qualitatif, fondée sur des études de cas».

De plus, les études de cas sont les plus pertinentes pour répondre à un objectif de recherche nouveau ou peu étudié, car ces méthodes favorisent l'exploration de nouvelles idées ou de nouvelles théories (Charreire & Durieux, 2003). Rappelons que notre question de recherche s'intéresse à l'étude de la compétitivité des sous-traitants tunisiens en habillement. Nous sommes donc bien ici en présence d'un nouveau phénomène et d'un nouveau terrain, et qui sont restés jusqu'ici inaccessibles à la communauté scientifique.

2.2 La présentation du terrain

Le secteur de l'habillement est un secteur industriel, qui comme tous secteurs intensifs en main d'œuvre non qualifiée, a eu recours le plus souvent à la délocalisation de la production. La Tunisie est caractérisée par une densité importante des entreprises qui nouent des relations de sous traitance avec des donneurs d'ordres européens. Beaucoup d'entreprises du secteur de l'habillement en Tunisie ont su établir des relations durables avec leurs clients européens. La Tunisie figure parmi les dix premiers fournisseurs de l'Union Européenne en habillement et parmi les quinze premiers fournisseurs mondiaux.

La présente étude concerne neuf entreprises tunisiennes dans le secteur de la confection de vêtements. Ces sous-secteurs regroupent des entreprises dont les activités peuvent être différentes. La taille des entreprises visitées est variable. Sur les neuf entreprises visitées, trois sont des petites et moyennes entreprises (entre 50 et 250 employés) et six sont des grandes entreprises (effectif supérieur à 250). La majorité des entreprises fabriquent des produits de moyenne et haute gamme.

Depuis la fin des années 80, on constate dans la filière habillement, la diffusion du modèle de la production au plus juste. Ce développement s'est accompagné d'une évolution des relations inter-organisationnelles au sein de la filière de l'habillement. La collaboration entre sous-traitant et donneur d'ordres est plus intense qu'une simple relation de subordination. Le passage à la production Lean a induit le passage à la sous traitance entrepreneuriale comme nature de relation entre le donneur d'ordre et le preneur d'ordre. La sous traitance entrepreneuriale

riale est simplement l'application chez les sous-traitants des principes du « juste-à-temps » fondés sur la qualité totale, les flux tendus et les plans de progrès. Il s'agit d'un élargissement du champ d'intervention des sous-traitants en développant des nouvelles compétences. La sous traitance entrepreneuriale n'est donc qu'une adaptation du concept de sous traitance au contexte de la production au plus juste. Aujourd'hui, les entreprises tunisiennes multiplient leurs efforts pour évoluer vers une relation de partenariat.

2.3 La collecte des données qualitatives : une triangulation des données

Quatre techniques de collectes des données qualitatives ont été mobilisées :

- En premier lieu, nous avons menés 13 entretiens semi-directifs avec les dirigeants et les cadres d'entreprises du terrain. Nous avons retenu les dirigeants pour les entretiens, car la littérature sur les perspectives basées sur les ressources souligne que la construction des actifs stratégiques est une affaire de la direction (Sanchez & Heene, 2004 ; Warnier, 2008). Wilcox & Zeithaml (2003) relève aussi que les « Middle Mangers » jouent un rôle important dans l'identification des facteurs stratégiques d'une firme. Dans les entreprises, où nous n'avons pas rencontré des barrières pour interroger les différents cadres, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec ces derniers.
- En second lieu, pour éviter que l'interviewé soit méfiant, nous avons opté pour la réalisation des entretiens informels plutôt que des entretiens semi-directifs avec les différents acteurs de l'entreprise. Si au départ, les gérants des entreprises rencontrés ont accepté le principe de l'étude, ils se sont ensuite rétractés en refusant de fournir les informations nécessaires ou en détournant la réponse aux questionnements prévus. Evoluer dans ce climat de méfiance a été très dur. Toute information, même la plus banale, la plus accessible, semble quand nous la demandons, se transformer en un « secret d'Etat ». Les discussions informelles ont porté sur les thèmes développés dans le guide d'entretien des entretiens semi-directifs. Elles sont venues enrichir les informations recueillies pendant ces derniers.
- En troisième lieu, nous avons fait appel à l'observation non participante comme mode privilégié de recueil de données pour deux raisons. D'une part, l'observation nous a permis de surmonter le problème de la rétention de l'information rencontré lors de la conduite des entre-

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

- En quatrième lieu, nous avons collecté une quantité importante des documents internes et externes. Les données recueillies ont contribué à préparer les entretiens et les observations et les ont complétés.

3. RESULTATS

3.1 La prédominance de voix de développement interne des ressources et des compétences

Les chefs d'entreprise interviewés pensent que leurs sources d'avantage concurrentiel sont principalement développées en interne. C'est ce qui transparaît dans leurs réponses à la question si les ressources et les compétences mobilisées proviennent exclusivement d'eux, de leurs donneurs d'ordres ou sont conjointes :

«Je dirais plutôt qu'il s'agit de nos propres efforts. J'avoue que parfois ils me font des recommandations, mais, ils ne me disent jamais comment faire. Notre savoir-faire et l'expérience cumulée sur plusieurs années nous ont permis d'être à la hauteur.» [Chef d'entreprise TEXE]

« Ils sont loin de nos aider de ce côté-là. Comme je t'ai dit, ils font toujours des réclamations. Je reviens sur l'exemple de Lectra. C'est vrai, ils m'ont sensibilisé à son importance. Toutefois, c'était à moi de trouver les moyens financiers pour réaliser ses énormes investissements.» [Chef d'entreprise TEXA]

« Comment tu veux que nos clients nous aident pour développer nos compétences ! La majorité d'eux ont sous traité la totalité de leur production. Ils ignorent le monde de l'usine. » [Directrice adjointe TEXG]

« [Silence] Nos clients nous donnent des conseils, rien de plus. Ne me donne pas un poisson, mais apprend moi à le pêcher ! » [Chef d'entreprise TEXI]

« Ces sont les crises successives qui nous ont fait évoluer : le démantèlement des accords multifibres, la crise européenne [...] Elles nous ont poussé à développer nous-même des améliorations : les investissements, la certification qualité, la certification sociale, le passage à la cotraitance et dernièrement le passage au produit finis. » [Chef d'entreprise TEXH]

Le développement des ressources et compétences est souvent décrit par nos interviewés comme une forme d'apprentissage organisationnel. Nous avons déjà mis en évidence que les ressources ou les compétences, prises de façon isolées, constituent rarement des forces génératrices de valeur. En fait, créer une nouvelle ressource ou compétence nécessite un assemblage de ressources et compétences, mais implique également un apprentissage, qui va se faire au travers de la répétition et de l'expérience (Grant, 1991). Pour illustrer, le développement interne des sources de l'avantage concurrentiel, nous étudions le processus de passage de la sous traitance au produit finis¹. Ce choix est lié au fait que ce changement d'activité a joué un rôle central dans notre compréhension du processus de développement interne des ressources et des compétences. En effet, ce passage est au cœur des préoccupations des sous-traitants tunisiens en habillement, ainsi, nos interviewés y ont longuement parlé.

Le processus de passage de la sous traitance à la cotraitance et aux produits finis a débuté par le développement des services environnant la production. Au début, les donneurs d'ordres

¹ La différence entre l'activité du sous-traitant et l'activité du cotraitant réside dans l'approvisionnement. C'est en effet le cotraitant qui fournit le tissu et la fourniture nécessaire. Dans certains cas, le cotraitant a toute latitude pour faire son choix à partir du cahier des charges du donneur d'ordres. Dans d'autres cas, le donneur d'ordres sélectionne directement le fournisseur et la qualité du tissu et indique au sous-traitant à quel prix il doit l'acheter.

La différence entre le cotraitant et le fabricant du produit fini réside dans la conception des articles. Il dispose de ses propres collections qui sont proposées au donneur d'ordres. Le modèle retenu est celui du fabricant que le donneur d'ordres distribuera sous sa marque.

n'attendent de leurs fournisseurs que des conseils et des remarques. En effet, au moment de la fabrication du prototype par le sous-traitant, il arrive que le modèle ne fût pas réfléchi pour une industrialisation ou qu'il comporte quelques défauts de conception. Il arrive aussi que le donneur d'ordres n'a pas passé le temps nécessaire pour concevoir et étudier le modèle dans toutes ses tailles et colories. Ainsi, les sous-traitants tunisiens en habillement ont exploré cette opportunité pour offrir à leurs clients des services tels que le modélisme, le patronage et la gradation. Le développement de ces services a requis l'embauche des modélistes, des stylistes et des agents de méthode. Des investissements (des technologies de conception assistée par ordinateur) ont été aussi menés. Le développement d'une nouvelle compétence d'une firme ne peut se résumer à l'embauche des nouveaux employés et à l'achat d'une technologie. Cependant, c'est bien l'intégration de ses nouvelles ressources avec celles préexistantes et l'acquisition des nouveaux savoirs et connaissances qui ont fait émerger une nouvelle compétence en terme de modélisme et de stylisme. Cet élargissement de l'offre a servi de base à l'acquisition des nouvelles compétences qui ont été activées pour le passage au produit finis.

«Nous avons proposé à nos clients, pendant plusieurs années, la gradation, le patronage, voire même des conseils pour la création des modèles. Au départ, c'était des services que nous proposons en plus, même si nous commettons des erreurs ou nous n'arrivons pas à trouver des solutions pour nos clients, ce n'était pas grave. Et généralement, nos clients nous tiendront au courant de la solution après. Ceci nous a permis de développer une expérience suffisante dans ces activités. [...] Cette expérience nous a trop aidés dans le passage au produit finis.» [Chef d'entreprise TEXB]

D'autre part, avant le passage au produit finis, les sous-traitants tunisiens ont évolué vers la cotraitance. Ce passage a permis le développement des nouvelles ressources et compétences qui interviennent dans le processus d'approvisionnement.

«Le passage à la cotraitance, nous a permis de bien gérer l'achat des tissus et des fournitures. Quand nous avons passé au produit fini, nous n'avons pas rencontré des difficultés d'approvisionnement.» [Contrôleur de gestion TEXD]

Ainsi, par les changements successifs de l'activité, les sous-traitants tunisiens en habillement ont su capitaliser leur expérience dans les autres maillons de la chaîne de valeur, initialement détenus par les donneurs d'ordres. La capacité de tirer des leçons du passé apparaît alors très importante dans le développement interne des ressources et des compétences. Selon nos interviewés, le passage à la cotraitance ne leur a pas permis seulement de développer des compétences dans des nouveaux métiers, mais aussi une nouvelle compétence en terme de changement d'activité que nous avons déjà étudié en tant qu'une capacité dynamique. Les pressions concurrentielles les ont poussés à cultiver de nouvelles ressources et compétences dans des délais assez courts. C'est ce que nous expliquent ces chefs d'entreprise :

« Je considère la cotraitance comme une étape intermédiaire dans le passage au produit finis. La réussite dans le passage à la cotraitance a été une motivation pour passer au produit finis. J'avais confiance en moi, comme j'ai pu réussi ce passage, je pourrai réussir un autre. En plus, je pense le plus dur est le premier changement. C'est là que nous rencontrons beaucoup de problèmes, que nous commettons plusieurs erreurs. La personne apprend par l'expérience et de ses propres erreurs. » [Chef d'entreprise TEXB]

« Le passage au produit finis a été beaucoup moins dur. Je pense qu'avec le passage à la cotraitance nous avons beaucoup appris. [...] Par exemple, lors de passage à la cotraitance je me suis investi dans un logiciel. Après je me suis rendu compte qu'il ne sert absolument à rien, ou pour ne pas exagérer, il n'est pas une priorité. L'argent que j'ai dépensé pour cet achat, j'aurai du l'utiliser pour d'autres emplois plus urgents. Maintenant, pour le passage au produit fini, je réfléchis 100 fois avant d'effectuer n'importe quelle dépense même de 100 millimes.² » [Chef d'entreprise TEXH]

C'est principalement grâce à ces capacités d'apprentissage que les sous-traitants tunisiens en habillement ont pu s'adapter à leur environnement et développer des nouvelles ressources et compétences en interne. Dans cette perspective, l'apprentissage est considéré comme un processus fondé sur la répétition et l'expérience accumulée dans le temps.

² L'équivalent de 50 centimes.

Même si nos interlocuteurs mettent en relief qu'eux même créent leurs ressources et compétences, nous avons pu identifier un certain transfert des connaissances de la part des donneurs d'ordres vers leurs clients. En effet, à partir des échanges entre le personnel des entreprises sous-traitantes et le personnel des entreprises donneuses d'ordres, ces derniers suggèrent des idées de développement des nouvelles ressources et compétences. Toutefois, il s'agit simplement de transférer les idées et non pas les moyens de la développer, les techniques et les savoir-faire.

Cependant, l'analyse des sources de l'avantage concurrentiel des sous-traitants tunisiens en habillement nous a permis d'identifier une seule ressource que les clients peuvent intervenir dans son développement : la réputation. En effet, les sous-traitants tunisiens en habillement se servent de la réputation de leurs donneurs d'ordres pour développer leur propre réputation. Le fait que leurs clients jouissent d'une bonne réputation leur a permis de constituer une réputation comme producteurs moyen/haut de gamme pour le compte des grands enseignes. Ainsi, les relations qui lient le sous-traitant à certains donneurs d'ordres est un levier de développement et de valorisation de la réputation comme source d'avantage concurrentiel.

Plusieurs auteurs ont démontré que le passage de la sous traitance traditionnelle à la relation de partenariat exige une interaction beaucoup plus étroite entre l'amont et l'aval (Altersohn, 1992). Cette interaction induit un transfert des ressources et des compétences de donneur d'ordres vers son sous-traitant (Rejeb, 2004). Au contraire de ces études, nos résultats révèlent l'absence d'un transfert inter-organisationnel des sources de l'avantage concurrentiel et une prédominance de voix de développement interne de ces sources.

3.2 Des freins au transfert inter-organisationnel des ressources et des compétences : les spécificités socioculturelles

La plupart des travaux ancrés dans la perspective basée sur les ressources mettent en relief que la coopération apparaît comme une méthode de création et de transfert de ressources et de compétences (Hamel, 1991). Dans ce cadre, la coopération peut avoir trois types d'objectifs : accéder à des compétences existantes (coopérer pour accéder aux compétences du partenaire) ; combiner des compétences existantes complémentaires (co-spécialisation) ou créer de nouvelles compétences à travers la coopération (Quélin, 1997). Toutefois, dans le cadre de ce travail de recherche, la majorité des personnes que nous avons interviewées ont répondu par la

négative à notre question quant au transfert des ressources et des compétences de la part de leurs donneurs d'ordres. Ainsi, nous avons cherché à comprendre pourquoi, malgré la volonté des donneurs d'ordres de créer des nouvelles ressources et compétences auprès de leurs sous-traitants, ces tentatives ont échoué.

Notre présence dans les entreprises sous traitantes, lors de la conduite de l'observation non participante, et la proximité avec les acteurs nous a permis d'étudier l'échec des sous-traitants tunisiens à mettre en œuvre certains changements suggérés ou imposés par les donneurs d'ordres. Par exemple, la mise en place d'une démarche socialement responsable est l'une des sources de l'avantage concurrentiel des sous-traitants tunisiens en habillement qui a été suggéré par leurs donneurs d'ordres. Toutefois, nous avons mis en évidence l'absence d'une telle véritable démarche. Les chefs d'entreprise se basent sur le contexte socio-économique pour justifier la difficulté de mettre en place une telle démarche. C'est ce qui nous explique un chef d'entreprise qui justifie l'emploi des enfants dans son entreprise:

« Nous signons, [Silence] mais nous n'appliquons pas. Comme vous savez, nous sommes confrontés aux problèmes sociaux. Il y a les enfants qui ont quitté l'école et qui n'ont pas où aller. Leurs parents, appartenant à une couche sociale pauvre, viennent nous supplier pour les faire travailler, pour qu'ils apprennent un métier et contribuent au revenu de la famille. Que faire ? Par pitié on les laisse travailler. » [Chef d'entreprise TEXA]

Cela nous est également confirmé par un responsable de coupe qui fait le rapprochement entre les spécificités socioculturelles et la difficulté de mettre en œuvre une démarche socialement responsable :

« Selon la certification que nous venons de l'obtenir, les opérateurs coupe doivent mettre des gants de protection, surtout que nous utilisons la coupe automatique, c'est trop dangereux. Je crie tout le temps vous devez mettre vos gants, dès que je ne suis pas là, ils enlèvent les gants. Comme tu le sais, en Tunisie, nous n'avons pas encore la culture de la sécurité au travail axée sur la prévention. En plus, la majorité des opérateurs ont un niveau scolaire très bas. » [Directeur coupe TEXD]

Les chefs d'entreprise nous ont fait part que leurs clients suggéraient aussi le recrutement d'un personnel qualifié pour développer leurs compétences. Au départ, ils étaient réceptifs aux suggestions de leurs clients et très motivés pour leur mise en œuvre. Ainsi, une restructuration au niveau des ressources humaines consistait en l'embauche de nouveaux employés dans divers départements. Elle a eu pour objectif de revaloriser l'importance de certains départements, tel que celui de la qualité et des méthodes. Des nouveaux employés qualifiés, sortants des universités, ont été embauchés dans ces départements. Ce faisant, les dirigeants ont tenté de mettre l'accent sur l'importance de ces départements. Désormais, il s'est avéré que ces nouvelles embauches n'ont pas apporté les résultats souhaités. Les nouveaux recrutés ont des difficultés à concrétiser leurs apports dans l'entreprise. Ils détectent généralement les problèmes et proposent des solutions mais ils n'arrivent pas à les appliquer. Ils proposent des alternatives à des techniques et des méthodes dépassées, mais ils sont confrontés à un rejet et une résistance de la part des anciens agents de maîtrise en place. Nous expliquons cet échec par le fait que dans la société tunisienne, la compétence est basée sur l'ancienneté et l'expérience. On admet ainsi que seule l'ancienneté permet d'avoir l'expérience et le recul nécessaire pour être capable de commander. Ainsi, les chefs d'entreprise font plus confiance aux agents de maîtrise qui sont généralement des anciennes ouvrières promues à ces postes avec l'ancienneté. En cas de conflit, généralement, les nouveaux, qui sont choisis en fonction de leur formation théorique et qui sont beaucoup plus jeunes que les agents de maîtrise, sont écartés. C'est ce qui nous explique un agent de méthode, une explication confirmée par le chef d'entreprise:

« Comment tu veux que je m'impose. J'ai du mal à la [la chef d'usine] contrarier, elle est beaucoup plus âgée que moi. En plus elle travaille ici il y a plus qu'une dizaine d'année, le chef d'entreprise a une confiance aveugle en elle ! Tu penses qu'il peut croire dans les compétences d'une sortie de l'école âgées de 25 ans ! Impossible ! » [Agent méthode TEXA]

« Ma réponse se résume à dire « Demande à un expérimenté et ne demande pas à un médecin »³. Ça fait des années qu'elle [la chef d'usine] est là, elle n'a

³ Un proverbe tunisien pour souligner l'importance de l'expérience par rapport aux études.

fait preuve que de compétence. Je suis satisfait d'elle et de son boulot ! Comment tu veux que je cours un risque et je suis les recommandations des agents de méthode ! Ils n'ont aucune expérience ! Je les ai recrutés et je les gardes juste pour satisfaire mes clients ! » [Chef d'entreprise TEXA]

Nous pouvons dès lors comprendre qu'il ne suffit pas qu'il existe une volonté de transférer par le donneur d'ordres. Il apparaît que les spécificités socioculturelles présentent un frein important au transfert inter-organisationnel. Les ressources et les compétences transférées doivent être en adéquation avec la culture nationale, comme étant «un système de valeurs d'une société constituant un ensemble original et cohérent, caractérisé par certaines valeurs dominantes formant un ensemble. Ces valeurs influencent la personnalité des individus, donnent un style de vie et un modèle de comportement à l'intérieur d'un pays» (Amblard & al, 1996, p53).

Ainsi, nous rejoignons les adeptes de l'approche culturaliste qui montrent que les entreprises qui veulent appliquer des modes de gestion universels et qui ne prennent pas en compte les spécificités socioculturelles sont vouées à l'échec. L'incompréhension des différences culturelles est l'une des sources majeures de dysfonctionnements des organisations (Lawrence et Lorsch, 1967). « *Les capacités⁴ [stratégiques] sont bien souvent indissociables de la culture de l'organisation. L'analyse de la culture constitue donc un complément utile à l'analyse de la capacité stratégique : elle permet de comprendre plus intimement les routines, les systèmes de contrôle et les comportements quotidiens qui forgent implicitement les compétences distinctives de l'organisation.* » (Johnson & al., 2008, p.238)

Au regard des perspectives basées sur les ressources, pour le développement de nouvelles ressources et compétences dans le cadre d'une coopération inter-organisationnelle, l'entreprise doit présenter des capacités d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990). L'acquéreur devra en effet être d'une part en mesure d'identifier ceux prometteuses des cibles potentielles notamment, et d'autre part, capable de les intégrer et de les combiner efficacement avec son propre capital (Zander & Kogut, 1995 ; Teece et al. 1997 ; Zahra & George, 2002).

⁴ Les auteurs définissent « les capacités stratégiques d'une organisation comme l'ensemble des ressources et compétences dont elle a besoin pour survivre et prospérer. » (Johnson et al., 2008, p.114)

Plusieurs déterminants du transfert inter-organisationnel des compétences ont un impact sur la capacité d'absorption de la firme. Selon Winter (1987), la nature des compétences à transférer va influencer les résultats du transfert. Il ne suffit pas qu'il existe une volonté de transférer, encore faut-il que les compétences soient transférables. Au-delà de la nature des compétences à transférer, le comportement des partenaires (l'expérience des relations de coopération / la volonté et la capacité à partager / la volonté et la capacité à apprendre) et le type de relation (la complémentarité des partenaires / la structuration de la relation) qu'ils entretiennent peuvent avoir un effet déterminant sur le transfert. Enfin, la qualité, l'éventail des outils utilisés et leur adéquation avec le type de compétence à transférer peuvent être des déterminants du transfert de compétences (Prévot, 2010).

A travers ce travail de recherche, nous soulignons aussi l'importance de la culture nationale en tant qu'autre déterminant du succès du transfert inter-organisationnel des sources de l'avantage concurrentiel. Dans une industrie qui se base principalement sur les ressources humaines, lors du développement d'une nouvelle ressource ou compétence, il est judicieux de penser au « ciment » de tout changement, à savoir les ressources humaines. Il s'agit de tenir compte de leurs normes et valeurs, leur perception de ce changement et leur acceptation et/ ou leur refus.

CONCLUSION

Selon l'approche basée sur les connaissances, identifier l'avantage compétitif est donc équivalent à identifier les processus de la gestion de la connaissance et de l'apprentissage à l'intérieur de la firme (Buisson, 2003). En étudiant l'origine des sources de l'avantage concurrentiel des sous-traitants tunisiens en habillement, nous avons pu relever qu'ils ont recours surtout à l'apprentissage par la pratique (Nonaka & al, 2000) pour augmenter leur stock de ressources et de compétences. L'apprentissage par la pratique leur permet d'acquérir une expérience et d'améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire. Toutefois, ce savoir-faire restera en grande partie caché, y compris pour l'organisation elle-même et pour les dirigeants. Ce savoir est associé à un apprentissage implicite et se développe à travers des pratiques et des routines non planifiées. Ces connaissances sont principalement tacites. Elles sont hautement personnelles et difficiles à formaliser. A chaque fois que nous avons essayé d'aller plus loin et

d'avoir plus de détail sur le processus de développement des compétences, les réponses de nos interviewés tournent autour de «savoir-faire», de l'«expérience» et de l'«expertise». Cette opacité dans les réponses nous a paru plus liée à l'incapacité de formaliser ces processus qu'à la rétention de l'information.

Bien que l'approche relationnelle ait soulignée l'existence d'un transfert des sources de l'avantage concurrentiel du donneur d'ordres vers son sous-traitant, dans le cas des sous-traitants tunisiens en habillement, la culture nationale présente un frein à un tel transfert. Ainsi, la volonté de transférer par le donneur d'ordre ne suffit pas à elle seule, encore faut-il que l'entreprise preneuse d'ordres soit capable de profiter de ces transferts.

Cette recherche apporte certaines contributions, tant sur le plan théorique que sur le plan managérial.

Le fait d'investir le cas des sous-traitants tunisiens en habillement, comme terrain de recherche, a permis d'enrichir la littérature en gestion sur les relations inter-organisationnelles. En effet, si le thème de la sous-traitance est abordé par différents courants théoriques, la perspective est davantage construite du point de vue du donneur d'ordres (Nogatchewsky, 2004). Or, à partir du moment où le sous-traitant retrouve une certaine autonomie décisionnelle grâce à une plus grande implication en amont du processus de production, il devient légitime d'analyser la relation de sous-traitance selon la perspective des sous-traitants. Ainsi, on sait relativement peu de choses sur l'organisation des entreprises exécutantes face à ses donneurs d'ordres et sur leurs organisations internes.

Le thème du transfert inter-organisationnel des ressources et des compétences, en particulier, a été largement abordé. Toutefois, la perspective est principalement construite du point de vue de l'entreprise qui transfère. La littérature a étudié les intérêts stratégiques du transfert des actifs stratégiques tels qu'ils sont perçus par les entreprises donneuses d'ordres. La stratégie de ces dernières consiste à obtenir des ressources et compétences inexistantes à l'intérieur de l'entreprise et à moindres coûts (Donada & Dostaler, 2005). En sus, les perspectives basées sur les ressources ont analysé les modes et les outils du transfert inter-organisationnel des actifs stratégiques du donneur d'ordre vers ses sous-traitants. Or, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, dans le cas d'une relation de sous traitance, il ne suffit pas qu'il existe une volonté de transférer par le donneur d'ordre, encore faut-il que l'entreprise preneuse d'ordres soit capable de profiter de ces transferts.

D'un point de vue managérial, les recherches conduites dans le cadre de cette thèse peuvent aboutir à plusieurs enseignements aussi bien pour les sous-traitants que les donneurs d'ordres. En montrant que les spécificités socioculturelles présentent un frein au transfert inter-organisationnel des ressources et des compétences, nous attirons l'attention des sous-traitants à l'importance de surmonter ce frein. Le développement d'une stratégie d'apprentissage inter-organisationnel leur permet de développer et d'acquérir des nouveaux savoirs et savoirs-faire. Ces derniers permettent d'accroître leurs stocks de ressources et de compétences et de garantir ainsi un avantage concurrentiel durable. Nous encourageons ainsi, les sous-traitants à multiplier leurs efforts pour être de plus en plus à l'écoute de leurs clients.

En sus, ce travail attire l'attention des donneurs d'ordres sur l'importance de posséder des compétences interculturelles pour pouvoir gérer efficacement des affaires à l'étranger. Les compétences interculturelles sont la capacité de comprendre des situations interculturelles et de s'y adapter. Connaître les cultures de ses principaux partenaires et clients, afin de pouvoir s'y adapter en partie, peut être une compétence fondamentale pour une entreprise internationale. Elle permet de mieux gérer le transfert des ressources et des compétences. Selon l'approche relationnelle, le transfert de certaines compétences aux partenaires peut se révéler un élément essentiel de maximisation de la performance de l'entreprise donneuse d'ordres.

Nous concédons que notre recherche souffre de certaines limites, notamment concernant la méthodologie adoptée. En effet, notre étude repose sur neuf études de cas menés auprès des sous-traitants tunisiens en habillement. Il nous paraît souhaitable de tester la validité de nos résultats d'une manière statistique. La généralisation des résultats semble être une étape nécessaire pour toute démarche scientifique. Ce genre de projet de recherche pourrait se faire à l'aide de méthodologies quantitatives plus classiques et plus conventionnelles mettant l'accent sur le test et la validation des hypothèses.

REFERENCES

- Altersohn, C. (1992), De la sous-traitance au partenariat industriel. L'Harmattan.
- Amblard, H., al. (1996), Les nouvelles approches sociologiques des organisations. Paris : Seuil.
- Barney, J.B. et M.H., Hansen(1994), Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal* :15, 175-190.
- Barthel, P. (2005), L'éthique portée par le courant du développement durable : une compétence clef au service du client-citoyen ?. Académie Internationale en Management Stratégique : Journée développement durable, Aix-en-Provence.
- Buisson, M. L. (2003), Transfert des connaissances et performance organisationnelle : état des lieux et perspectives, Workpaper 667 : Octobre, Université Aix-Marseille III.
- Charreire, Petit S. et F. Durieux (2003), Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In R.A. Thiétart (dir) *Méthodes de recherche en management* (Eds). 2ème édition. Paris: Dunod, 58-78.
- Coff, R.W. (1999), When competitive advantage doesn't lead to performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power, *Organization Science*, 10:2, 119-133.
- Cohen, W. et D., Levinthal (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Donada, C. et I. Dostaler (2005), Fournisseur, soit flexible et tais toi! *Revue française de gestion*, 158, 89-104.
- Dyer, J.H. et K. Nobeoka (2000). A creating and managing a high performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota case, *Strategic Management Journal*, 21:3, 345-367.
- Dyer, J. H. et H. Singh (1998), The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23:4, 660-679.
- Eriksen, B. et J. Mikkelsen (1996), Competitive advantage and the concept of core competence, In Foss, N.J. et C. Knudsen (dir) *owards a Competence Theory of the Firm*, London: Routledge, 54-73.
- Grant, R.M. (1996), Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special Issue), 109-122.
- Grant, R.M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (spring), 114-135.

Godfrey, P. C. et C. W. Hill (1995), The problem of unobservables in strategic management, *Strategic Management Journal* 16 (7): 519-533.

Johnson et al. (2008). *Stratégiques : Exploring Corporate Strategy*. 8ème édition. Paris: Pearson Education.

Kogut, B. et U. Zander (1992), Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, 3:3, 383-396.

Lawrence, P-R. et J-W, Lorsch (1967), *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School Press.

Maltese, L. (2004), *Approche Par les Ressources d'un événement sportif : Application aux cas des tournois de tennis internationaux français*, Doctorat en Sciences de Gestion, Aix-en-Provence : IAE Aix-en-Provence.

Métais, E. (2004), *Stratégie et ressources de l'entreprise : théorie et pratique*, Paris : Economica.

Nogatchewsky, G. (2004), *Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université Paris Dauphine.

Nonaka, I. et al. (2000), SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation, *Long Range Planning*, 33:1, 5-34.

Nonaka, I. et H. Takeuchi (1995), *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, NY: Oxford University Press.

Preston, L. E. et T. Donaldson (1999), Stakeholder management and organizational wealth. *Academy of Management Review*, 24:4, 619-620.

Prévot, F. et al. (2010), Perspectives fondées sur les ressources : Proposition de synthèse. *Revue Française de Gestion*, 204, 87-103.

Quélin, B. (1997). Appropriability and creation of new capabilities through strategic alliances. In Sanchez, R. et H. Heene (dir) *Strategic Learning and Knowledge Management*. London: John Wiley and Sons Ltd.

Reed, R. et R J. DeFilippi (1990), Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of management review*, 15: 1, 89-102.

Rejeb, N. (2004). *L'impact de la nouvelle relation de sous-traitance sur la performance des sous-traitants : application au cas des Industries Mécaniques et Electriques en Tunisie*. 13e conférence de l'AIMS. Vallée de Seine.

Rouse, M. J. et U. S. Dallenbach (1999), Rethinking research methods for the Resource Based Perspective. *Strategic Management Journal*, 20 :5, 487-494.

Sanchez, R. et A. Heene (2004), *The new strategic management: organization, competition and competence*, New York: Johan Wiley & Sons.

Teece, D. J. et al. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 18 :7, 509-533.

Warnier, V. (2008), *Construire les compétences stratégiques : Le cas de la dentelle haut de gamme*. Paris: Editions Vuibert-FNEGE.

Wilcox, K. A. et C. P. Zeithaml (2003), *Measuring organizational knowledge: a conceptual and methodological framework*, *Strategic Management Journal*, 24:8, 763-772.

Winter, S.G. (1987). *Knowledge and competence as strategic assets*. In Teece, D.J. (dir) *The competitive challenge*. Cambridge: Ballinger Mass, 159-84.

Zahra, S.A. et G. George (2002), *Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension*. *Academy of Management Review* 27:2, 185-203.

Zander, U. et B. Kogut (1995), *Knowledge and the speed of the transfer of organizational capabilities: an empirical test*. *Organization Science*, 6:1, 76-92.