

# **Convergences et divergences entre les ressources théoriques de la RBV et les ressources empiriques des sous-traitants tunisiens en habillement**

**Asma Ben Temellist**

**Unité de Recherche en Economie et Gestion – Time Higher School**

bentemellistasma@yahoo.fr

## **Résumé :**

---

Ce travail de recherche a deux objectifs. Premièrement, nous essayons de contribuer à expliquer la compétitivité des sous-traitants tunisiens face à la concurrence des pays à bas coût de main d'œuvre et la manière dont elles s'adaptent aux contraintes des donneurs d'ordres européens. Dans cette perspective, le courant de recherche relatif aux perspectives basées sur les ressources (RBV) nous a paru particulièrement approprié. Il considère que la compétitivité de l'entreprise est à rechercher dans la maîtrise et la gestion de certaines ressources et pas uniquement dans son positionnement sur son marché. Deuxièmement, nous confrontons nos résultats à la littérature : ce qu'ils confirment, ce qu'ils remettent en cause et éventuellement ce qu'ils apportent. En effet, plusieurs travaux de recherche sont consacrés à la validation empirique de lien entre la compétitivité et la détention d'un stock de ressources stratégiques. Pour autant, une autre question reste relativement inexplorée : celle de savoir si les ressources recommandées par cette théorie sont les mêmes que celles appréhendées comme stratégiques par les organisations.

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, d'une part, une quasi-convergence entre les ressources évoquées par les praticiens et celles listées par les auteurs académiques. Toutefois, pour certaines ressources, une divergence sur leurs enjeux a été constatée. D'autre part, les ressources stratégiques identifiées bénéficient des barrières à l'imitation considérées par les tenants de la RBV comme nécessaires pour garantir un avantage concurrentiel soutenable. Tandis que, nos sources d'évidence empiriques affirment qu'aussi l'ambiguïté inhérente à certaines combinaisons de ressources faisant intervenir des éléments culturels et sociaux de la firme rend l'imitation de ces ressources extrêmement difficile.

**Mots-clés :** Avantage concurrentiel, Resource Based View, industrie habillement

## **Convergences et divergences entre les ressources théoriques de la RBV et les ressources empiriques des sous-traitants tunisiens en habillement**

### **INTRODUCTION**

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

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

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

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

A partir de la problématique de la compétitivité, et de la littérature associée, l'objectif a été de trouver un « angle d'attaque théorique » adapté. L'étude de la compétitivité est un des thèmes principaux de recherche dans le domaine de management stratégique. La littérature sur ce thème est abondante et peut être divisée en deux principaux courants. Le premier peut être qualifié des approches industrielles dont le représentant principal est Porter. Ce dernier attribue la compétitivité d'une entreprise sur son marché à un positionnement adéquat et une stratégie pertinente par rapport aux caractéristiques de l'industrie. Le deuxième est l'approche par les ressources qui considère que la compétitivité de l'entreprise est à rechercher dans la maîtrise et la gestion de certaines ressources et pas uniquement dans son positionnement sur son marché.

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

Plusieurs travaux de recherche sont consacrés à la validation empirique de lien entre la compétitivité et la détention d'un stock de ressources stratégiques. Pour autant, une autre question relative à l'opérationnalité de la RBV reste relativement inexplorée : celle de savoir si les ressources recommandées par cette théorie sont les mêmes que celles appréhendées comme stratégiques par les organisations. (Guerin et al., 2015)

Dans cette perspective, ce travail a deux objectifs. Le premier objectif est de répondre à la question initialement formulée : Quelles sont les ressources qui expliquent la compétitivité des sous-traitants tunisiens en habillement ? Le second est de confronter nos résultats à la littérature : ce qu'ils confirment, ce qu'ils remettent en cause et éventuellement ce qu'ils apportent.

A cette fin, la suite de ce travail sera structurée en trois parties. La première partie présentera le cadre théorique. La deuxième partie sera réservée aux aspects méthodologiques. Enfin, la troisième partie de notre papier présentera et discutera les résultats trouvés.

## **1. CADRE THEORIQUE DE L'ANALYSE DE LA COMPETITIVITE DES SOUS-TRAITANTS TUNISIENS EN HABILLEMENT**

En nous appuyant sur la littérature basée sur les ressources, nous élaborerons un cadre d'analyse théorique de la compétitivité. Ce cadre constituera une grille de lecture avec laquelle nous pourrions aborder notre étude empirique.

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

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

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

Du fait de l'existence de cette multiplicité de typologies, notre choix s'est orienté vers une typologie générale des ressources élaborée par Métais (2004). Ce dernier a intégré l'ensemble des critères de classification présentés dans la littérature (Prévot et al, 2010). Métais (2004) présente une classification synthétique des ressources, regroupant l'ensemble des catégories présentées dans la littérature.

**Tableau 1 : Classification générale des ressources**

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

Source : Métais (2004, p. 37)

Cette grille nous servira d'une part, pour analyser nos observations empiriques et identifier les ressources potentielles, et d'autre part, pour étudier si les ressources stratégiques recommandées par la Resource Based View sont les mêmes que celles appréhendées par les sous-traitants tunisiens en habillement.

Bien que les sources potentielles de l'avantage concurrentiel permettent à l'entreprise d'effectuer certaines activités créatrices de valeur, la seule existence de ces ressources ne garantit pas un avantage concurrentiel. Ces dernières ne peuvent aboutir à un avantage concurrentiel soutenable que s'ils remplissent certaines conditions. La littérature identifie de nombreuses caractéristiques et attributs des ressources qui procurent un avantage concurrentiel pour les organisations. Nous avons retenu les trois propriétés essentiels, présentées dans le modèle le plus abandonnement cité dans la littérature : la valeur, la rareté, l'imitabilité.

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

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

Au regard de la littérature basée sur les ressources, la condition de non imitabilité peut être remplie de plusieurs manières. La non imitabilité des sources de l'avantage concurrentiel peut résulter de l'ambiguïté causale, c'est la difficulté de différencier les raisons et les effets qui

sous-tendent l'avantage concurrentiel de l'organisation. Trois facteurs principaux contribuent à l'ambiguïté causale : la taciticité, la complexité et la spécificité. Elle peut découler également de la détention d'un stock de ressources. Son imitabilité dépend des caractéristiques du processus d'accumulation des ressources. Nous identifions dans la littérature trois caractéristiques majeures : les déséconomies liées au temps, les interconnexions entre actifs et l'avantage lié à la masse d'actifs.

## **2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

### **2.1. UNE RECHERCHE QUALITATIVE FONDEE SUR DES ETUDES 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 (Reed & DeFillipi, 1990 ; Godfrey & Hill, 1995 ; Rouse & Dallenbach, 1999 ; Wilcox, King et Zeithaml, 2003 ; Métails, 2004 ; Warnier, 2008). Métails (2004, p145) souligne « *qu'étant donné les enjeux attachés actuellement à la notion de ressources ainsi qu'à la nature même de cette approche, il apparaît nécessaire de s'orienter vers une analyse de type qualitatif, fondée sur des études de cas* ».

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, dans un premier temps, 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. En sus, la question de savoir si les ressources recommandées par la RBV sont les mêmes que celles appréhendées comme stratégiques par les organisations reste relativement inexplorée. (Guerin et al., 2015)

### **2.2. LA PRESENTATION 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.

### **2.3. LA COLLECTE DES DONNEES QUALITATIVES : UNE TRIANGULATION DES DONNEES**

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 entretiens 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 Mikkelsen (1996) affirment que la coordination des ressources qui font émerger les compétences dépend de l'accumulation du capital organisationnel et du capital social au sein de la firme. Le capital organisationnel renvoie aux dimensions techniques de la coordination et de l'intégration des fonctions de production, le capital social reflète les dimensions culturelles et sociales. L'observation du fonctionnement des entreprises, des interactions entre les acteurs et de leur relations interindividuelles nous a permis d'identifier les dimensions du capital organisationnel et du capital social.
- 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. UNE CARTOGRAPHIE DES RESSOURCES DES SOUS-TRAITANTS TUNISIENS EN HABILLEMENT**

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

Dans ce qui suit nous présenterons les différentes ressources identifiées des sous-traitants tunisiens en habillement. Pour chaque ressource, nous développons ses enjeux, ou « ses services » pour reprendre les termes de Penrose, qui contribuent à la génération d'un avantage concurrentiel, et nous reviendrons sur la littérature pour discuter nos résultats.

### **2.1.1 Les ressources réglementaires**

Certains dirigeants interviewés considèrent la réglementation comme une source stratégique pour les sous-traitants tunisiens en habillement. Nous définissons la réglementation comme tout type d'influence publique sur les activités privées (législation universelle, fiscalité, réglementation sectorielle, ...).

La quête de flexibilité dans la gestion de l'emploi est pour les entreprises sous-traitantes en habillement un impératif essentiel de la concurrence et de la compétitivité dans un environnement mouvant. La législation du travail tunisienne est souple. Elle a permis d'atteindre un avantage concurrentiel en adaptant l'emploi aux besoins économiques.

*« La législation du travail permet de gagner un avantage concurrentiel non négligeable, en permettant la flexibilité du travail. Sont rares les clients qui nous informent à l'avance, et cela défavorise notre planification. 80% de notre production est pour des clients qui ne nous fournissent pas de planning, et donc nous ne pouvons pas prévoir la main d'œuvre nécessaire. La législation du travail autorise le recrutement avec des contrats de travail à durée déterminée à terme incertain sans obligation de déclaration préalable. Donc, selon les commandes reçues, je recrute les ouvrières. [Silence] Parfois, je n'ai pas besoin de recruter des nouvelles ouvrières. J'ai le droit d'affecter les ouvrières selon mon besoin, si par exemple, j'ai des ouvrières de coupe qui chôment je peux les affecter dans l'atelier finition.» [Chef d'entreprise TEXH]*

Les ressources réglementaires ont été exclues de la typologie de synthèse de Métails (2004) présentée dans notre cadre d'analyse. L'étude bibliométrique de Newbert (2007) qui a pour objectif de répertorier toutes les ressources, identifiées dans les contributions précédentes, ne recense pas aussi les ressources réglementaires comme source d'avantage concurrentiel.

L'exclusion des ressources réglementaires peut être expliquée par un certain nombre de critiques adressées au fait de considérer la réglementation comme une ressource stratégique (Dahan, 2002). Les théoriciens de la RBV les plus orthodoxes considèrent que les ressources de l'entreprise ne peuvent être que des facteurs internes. Néanmoins, il y a une tendance de plus en plus en développement d'inclure des ressources externes. Si nous nous référons à la définition d'Amit et Schoemaker (1993) retenue par ce travail, nous pouvons proposer une

définition large de ressource comme tout moyen de développement de l'entreprise contrôlé par celle-ci. L'entreprise ne doit pas nécessairement en être la propriétaire officiel de ses ressources. En revanche, elle doit être capable d'obtenir leur contrôle. Ainsi, nous pouvons admettre que des facteurs externes demeurent des ressources à partir du moment où la firme maintient un contrôle sur ceux-ci. Cette caractéristique externe de la réglementation ne la disqualifie donc pas nécessairement en tant que ressource. C'est le cas des ressources réglementaires pour les sous-traitants tunisiens en habillement.

Les dirigeants des entreprises tunisiens font partie d'un réseau relationnel. Ce dernier a un accès privilégié aux décideurs publics faisant partie du réseau relationnel. Outre cette faveur, le pouvoir économique des entreprises qui s'exprime, par exemple, en termes d'emplois, de chiffre d'affaires, ou de contribution à la balance commerciale nationale est utilisé pour exercer une pression sur le législateur et orienter la réglementation dans le sens où elle permet d'acquérir, ou de protéger, leurs avantages concurrentiels.

### **2.1.2 Les ressources technologiques**

Nous définissons les ressources technologiques comme les « *artefacts techniques tels que des instruments, des outils, des machines qui sont utilisés pour réaliser les activités productives au sein de l'organisation.* [...] *Les technologies de l'information et de la communication sont une sous-catégorie des ressources technologiques*» (St-Amant et Renard, 2004, p. 5-6). Le recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication apparaît également comme une ressource stratégique pour les sous-traitants tunisiens d'habillement.

« *Notre force est la possession des équipements à la pointe de la technologie.* » [Directeur R&D TEXC]

Les nouvelles technologies permettent d'assurer un avantage en termes de délai et de réactivité, mais aussi elles favorisent une meilleure gestion de qualité qui permet aux sous-traitants tunisiens en habillement de respecter les exigences de leurs donneurs d'ordres.

Les ressources technologiques ont été citées quasiment dans toutes les typologies des ressources stratégiques identifiées dans la littérature (Métais, 2004). Dans la littérature, les enjeux de recours aux nouvelles technologies comme source d'avantage concurrentiel sont principalement l'amélioration de la productivité et l'innovation. Ces enjeux ont été confirmés par nos interlocuteurs. En outre, les chefs d'entreprise interviewés ont mis en relief une autre

contribution de leurs investissements technologiques à la création d'un avantage concurrentiel, il s'agit de l'amélioration de leur image et de leur réputation. Dès lors, le recours aux nouvelles technologies permet de renforcer la réputation de l'entreprise. Cette ressource est imbriquée alors dans une autre ressource : la réputation, qui sera traitée plus loin.

*« Cela peut paraître anecdotique, c'est un parc de machine séduisant pour nos clients. »*  
[Chef d'entreprise TEXE]

*« C'est une belle machine que nous sommes fiers de présenter à nos clients. »* [Chef d'entreprise TEXG]

*« Parmi les premières questions que nos clients nous posent lorsqu'ils entrent dans les ateliers est : « Faîte vous de la coupe manuellement ou automatiquement? ». Lorsque nous leur répondons automatiquement, ils sont rassurés. »* [Chef d'entreprise TEXB]

### **2.1.3 La proximité géographique de l'Europe**

La proximité géographique de l'Europe est une ressource qui a été exploitée par les sous-traitants tunisiens pour forger un avantage concurrentiel et dont quasiment la totalité des interviewés nous ont parlé. La proximité géographique présente un atout important.

*« La proximité du marché européen est un atout significatif pour la Tunisie. »* [Chef d'entreprise TEXF]

La proximité géographique favorise une forte réactivité et un travail en flux tendu qui permet aux sous-traitants tunisiens en habillement de se positionner favorablement pour les petites et moyennes séries, le réassort et la fast-fashion (succession rapide des collections).

La proximité ne concerne pas uniquement les produits. Les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants ne se font pas exclusivement à distance par les technologies d'information et de communication. Les donneurs d'ordres sont amenés à se déplacer et à visiter leurs clients fréquemment. Cette faveur de proximité a été signalée par certains dirigeants interviewés.

L'importance de la proximité géographique en tant que source d'avantage concurrentiel a été largement soulignée dans la littérature, aussi bien explicitement qu'implicitement. Saives (2002) a mis en évidence l'importance de territoire, et plus particulièrement la proximité géographique, comme une ressource physique de l'entreprise, en se référant à la RBV.

### **2.1.4 Les ressources humaines**

Les sous-traitants en habillement sont principalement « des vendeurs de minutes de main d'œuvre ». Pour cela, les ressources humaines semblent être une source constitutive de son

avantage concurrentiel. Cette présomption est confirmée par quasiment l'ensemble de nos interlocuteurs.

« *Notre capital humain demeure notre première richesse.* » [Chef d'entreprise TEXA]

« *Les Tunisiens sont très compétitifs sur le segment de la confection parce qu'ils disposent de la main d'œuvre de qualité à bas coût.* » [Directrice adjointe TEXG]

« *La Tunisie a su faire face à la concurrence parce que nous avons la matière grise « bon marché ».* » [Responsable personnel TEXC]

Les perspectives basées sur les ressources considèrent que les ressources humaines sont des ressources internes précieuses pour l'entreprise. «*Plusieurs auteurs s'accordent pour dire que la principale source est sans contredit les ressources humaines*» (Grisé & al., 1997). Cependant, beaucoup d'auteurs ont adopté une perspective orientée sur les pratiques pour étudier l'avantage concurrentiel, en mettant l'accent sur les pratiques de gestion des ressources humaines plutôt que sur les ressources humaines elles-mêmes (Schuler & MacMillan, 1984 ; Pfeffer, 1995). Ils supposent que les ressources humaines ne sont une source d'avantage concurrentiel que si des pratiques de gestions efficaces sont mises en place pour les encadrer efficacement. Ces pratiques sont les activités organisationnelles qui permettent une gestion efficace du capital humain et qui s'assurent que ce capital est employé dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation (Schuler et MacMillan, 1984).

Selon nos sources d'évidence empirique, nous pensons que les sources de l'avantage concurrentiel résident dans les ressources humaines elles même et dans les pratiques de gestion. Le secteur tunisien de l'habillement bénéficie d'un réservoir de ressources humaines qualifiées à bas coût qui lui procure un avantage concurrentiel. L'enjeu de ces ressources est soutenu par des activités organisationnelles telles que le système de rémunération et les relations du travail. Ces pratiques contribuent aussi à la compétitivité des sous-traitants tunisiens en habillement, et elles seront traitées plus loin.

### **2.1.5 Un système de rémunération au rendement**

Le système de rémunération au rendement est considéré comme une source d'avantage concurrentiel par plusieurs de nos interlocuteurs. Dans la majorité des entreprises, les ouvrières sont récompensées avec une prime de rendement. Les modalités de paiement au rendement varient d'une entreprise à l'autre, mais on peut dégager les caractéristiques générales communes suivantes. Chaque entreprise définit l'activité standard, il s'agit de

déterminer le nombre de pièces à réaliser dans la journée de travail. Un salaire garanti est perçu dans les cas où la chaîne réalise un rendement inférieur ou égal à l'activité standard. Le dépassement de l'activité standard entraîne le versement d'une prime de rendement.

Le système de rémunération au rendement a pour effet d'accroître la productivité des ouvrières. Il constitue une forte incitation à la discipline en dissuadant de flâner dans le travail par l'appât pécuniaire. Il permet ainsi de lier la performance des employés à celle de l'organisation. La motivation des personnes à atteindre un objectif est supérieure lorsqu'elles perçoivent un lien entre le résultat réalisé et la rémunération reçue. Ainsi, les ouvrières seront plus motivées à augmenter leur rendement dans la mesure où leurs efforts seront valorisés.

*« La détermination et la motivation des ouvrières à atteindre les objectifs de l'entreprise est supérieure lorsqu'elles perçoivent un lien plus étroit entre leurs efforts et la rémunération perçue. J'ai travaillé dans plusieurs entreprises, les meilleurs rendements sont réalisés dans ceux qui appliquent un système de rémunération au rendement. »* [Agent de méthode TEXA]

Selon la théorie basée sur les ressources, le système de rémunération constitue l'une des pratiques de gestion des ressources humaines contributive d'un avantage concurrentiel (Schuler et MacMillan, 1984). Il a comme objectif d'encourager les employés à se comporter d'une façon qui supporte les buts de l'organisation. La rémunération selon les compétences, en particulier, est susceptible de constituer une source d'avantage concurrentiel (Barney, 1991 ; Collins et Clark, 2003). Barney (1991) expliquent l'importance d'un système de rémunération au rendement en tant que ressource stratégique de l'entreprise par le fait qu'il agirait comme un indicateur de l'importance que les dirigeants d'entreprise accordent aux ressources humaines. Cette idée n'a pas été relevée implicitement par nos interlocuteurs. Néanmoins, lors de ma première visite de l'usine de l'entreprise TEXA, la directrice technique s'est arrêtée devant le tableau d'affichage de rendement, présenté dans le chapitre précédent, elle s'est tardée à m'expliquer l'utilité de ce tableau et elle m'a fait part que les clients apprécient le recours à un système de rémunération au rendement.

### **2.1.6 Les relations personnelles avec les clients**

Les chefs d'entreprises interviewés considèrent les relations personnelles qu'ils entretiennent avec les employés de leurs donneurs d'ordres comme l'une des plus importantes ressources stratégiques. Ils font référence aux relations créées et entretenues à travers des réseaux personnels ou d'affaires.

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

*« Comme dit le proverbe « la connaissance des hommes est un trésor »<sup>1</sup>, voilà, mes connaissances personnelles sont mon capital »* [Chef d'entreprise TEXH]

La plupart des personnes interviewées ont d'ailleurs particulièrement souligné l'effet non négligeable du relationnel dans la résistance à la concurrence asiatique.

*« Je pense après la spécialisation dans les petites séries et le fast fashion, les relations personnelles avec les clients est le deuxième facteur qui permet de faire face à la concurrence asiatique. »* [Chef d'entreprise TEXE]

*« Le relationnel, c'est l'arme utilisée pour gagner la guerre contre les asiatiques. »* [Chef d'entreprise TEXI]

Les chefs d'entreprises interrogés expliquent l'importance de cette ressource par le fait que leurs connaissances et leurs relations humaines leur permettaient de constituer leur portefeuille clients, certains vont jusqu'à dire que c'est le seul moyen de prospection au démarrage de l'activité.

En l'absence d'un engagement formel qui régit les transactions entre les sous-traitants tunisiens en habillement et leurs clients, l'entretien des relations personnelles implique aussi l'engagement sur la durée des donneurs d'ordres. Les relations étroites entre les deux parties permettent le développement de la fidélité des clients.

L'importance de l'aspect relationnel entre le fournisseur et le client est largement discutée dans la littérature (Palmatier & al., 2007). Les recherches relatives aux perspectives basées sur les ressources considèrent que les relations personnelles peuvent être des éléments constitutifs du capital social (Arrègle & al., 2004). Cela rejoint l'idée que chaque individu détient un capital social qui correspond à l'ensemble des ressources qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations sociales plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance. Ce capital constitue pour l'individu un atout dans son activité économique car les informations qu'il détient sur les membres de son réseau social réduisent l'aléa moral dans les échanges qu'il noue avec eux. Dans le cas des sous-traitants tunisiens en habillement, les relations personnelles qui entretiennent les chefs d'entreprises avec les cadres des clients permettent d'accéder à des informations pertinentes. La durée et la nature des

---

<sup>1</sup> Ce proverbe tunisien est utilisé pour souligner l'importance des connaissances personnelles que se soit dans la vie courante ou dans la vie des affaires.

relations entre les deux parties contribuent à augmenter le degré d'interconnaissance entre eux. Ceci réduit l'incertitude liée au hasard moral et permet à chacun d'anticiper un comportement honnête de la part de l'autre contractant et d'instaurer un climat de confiance.

### **2.1.7 La réputation**

Selon les chefs d'entreprises rencontrés, la réputation de l'industrie habillement tunisienne en générale et la réputation de leurs entreprises en particulier leur offrent un avantage concurrentiel considérable. Nous entendons par réputation de l'entreprise, l'opinion portée par le public sur l'entreprise.

*« La Tunisie jouit d'une forte réputation de producteur moyen/haut de gamme pour le compte des grands enseignes: Cette réputation est encore une forte attraction. »* [Chef d'entreprise TEXF]

*« Qualité, Réactivité, flexibilité, respect des délais, rapidité ainsi qu'un respect strict des règles d'éthique environnementale et sociale comptent parmi les atouts qui ont donné à la Tunisie une bonne réputation. Cette dernière a encouragé nos clients à ne pas partir, et elle a tiré des nouveaux clients ».*  [Chef d'entreprise TEXI]

*« La réputation dont bénéficie la Tunisie est notre capital stratégique. »* [Chef d'entreprise TEXB]

*« Respect des délais de livraison et travail dans toute la conformité des exigences qualité de nos clients sont les maîtres mots qui ont favorisé le développement de notre réputation sur le marché international. Grâce à cette réputation nous avons gagné le terrain malgré la concurrence rude. »* [Chef d'entreprise TEXH]

La réputation des sous-traitants tunisiens en habillement joue un rôle stratégique important en retenant l'attention des enseignes européennes. Les dirigeants interrogés considèrent que les sous-traitants tunisiens arrivent d'attirer des nouveaux clients et de générer la fidélité des clients actuels, principalement en construisant une forte réputation d'entreprise. Ils pensent que les enseignes se fient aux réputations pour renseigner leurs décisions de sous traitance. Leur réputation est essentiellement fondée sur les expériences passées positives des clients existants.

La réputation est l'un des facteurs qui ont été largement traités dans la littérature pour comprendre pourquoi certaines entreprises sont plus compétitives que d'autres. Selon Hitt, Boyd & Li (2004), elle est la « pierre angulaire » de management stratégique. Et plus particulièrement, les recherches portant sur les perspectives basées sur les ressources considèrent que *« la réputation est parmi les ressources stratégiques les plus importantes »*

(Flanagan & O'Shaughnessy, 2005, p.445).

D'après le nombre élevé de verbatimes consacrés à cette source, nous confirmons effectivement l'importance relative de la réputation de l'entreprise en tant que ressource stratégique. D'ailleurs, toujours en réponse à notre question sur les sources de leur avantage concurrentiel, nos interviewés soulignent le fait qu'ils jouissent d'une réputation qui leur permet d'être compétitifs sur le marché. Certains ont même souligné que le recours aux nouvelles technologies et le recrutement de la main d'œuvre qualifiée ont uniquement pour objectif l'amélioration de la réputation de leurs entreprises en tant que principale source d'avantage concurrentiel.

### **2.1.8 La connaissance des clients**

La connaissance client et son exploitation apparaissent comme une ressource stratégique pour les sous-traitants tunisiens en habillement. Nous définissons la connaissance client en tant qu'un ensemble d'informations, de savoirs relatifs à la demande des clients, à ses besoins et à ses attentes.

*« J'ai travaillé 20 ans avec mon principal donneur d'ordres. [...] Je sais quasiment tout sur lui. Parfois, je connais même des choses que ses auditeurs ignorent. Cela me laisse avantageux par rapport aux autres sous-traitants. »* [Chef d'entreprise TEXG]

*« Ça fait des années que je travaille avec eux [ses clients], je connais très bien leurs exigences, il n'y a aucune raison qu'ils ne seront pas satisfaits. [...] Je reviens à votre question concernant la compétitivité de l'entreprise, je vous ai déjà dit que les relations personnelles sont mon capital, tu peux rajouter la connaissance client. »* [Chef d'entreprise TEXH]

L'importance de la connaissance client en tant que source d'avantage concurrentiel a été largement soulignée dans la littérature (Billé & Soparnot, 2005 ; Bouzidi et Gharbi, 2007). Ces études s'inscrivent dans une perspective B to C. Toutefois, nos résultats révèlent que la connaissance client est aussi une ressource stratégique pour les entreprises dans le cadre des relations inter-organisationnelle. La connaissance du client, la capacité d'écoute et la prise en compte des remarques clients apparaissent centrales comme sources d'avantage concurrentiel pour les sous-traitants.

## **3.2. SOUTENABILITE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DES SOUS-TRAITANTS TUNISIENS EN HABILLEMENT**

La seule existence des sources de l'avantage concurrentiel identifiées précédemment ne

permet pas aux sous-traitants tunisiens d'assurer un avantage concurrentiel soutenable. Après avoir identifié les ressources stratégiques, notre objectif est d'évaluer la soutenabilité de l'avantage concurrentiel des sous-traitants tunisiens en habillement en vérifiant la non imitabilité de ces sources.

Pour les tenants de la RBV, la non imitabilité de l'avantage concurrentiel est assurée par l'existence des obstacles à l'imitation. Dans cette section, il s'agit de valider l'existence de ces différents mécanismes pour les sources de l'avantage concurrentiel mises en évidence au plan empirique.

Pour autant, notre étude empirique révèle que les ressources, en particulier celles qui lui procurent un avantage concurrentiel, peuvent avoir des racines culturelles et historiques. L'ambiguïté et la tacite, inhérentes à certaines combinaisons de ressources faisant intervenir des éléments culturels et sociaux de la firme, rendent l'imitation de ces mêmes combinaisons extrêmement difficile.

### **3.1.1 L'ambiguïté causale**

Selon la RBV, la non imitabilité des sources de l'avantage concurrentiel peut résulter de l'ambiguïté causale. Trois facteurs principaux contribuent à l'ambiguïté causale : le caractère tacite, la complexité et la spécificité.

La complexité peut résulter des interrelations entre les ressources. Dans le cas des sous-traitants tunisiens en habillement, l'avantage concurrentiel soutenable résulte de la détention des sources stratégiques, mais surtout des interrelations existantes entre ces différentes sources. Les sources de l'avantage concurrentiel des sous-traitants tunisiens en habillement présentent des interactions entre elles.

Le contexte social où se développent des relations personnelles est assez complexe. Les sous-traitants tunisiens en habillement se prévalaient par de relations privilégiées avec leurs clients et des relations personnelles entre eux et les cadres des entreprises donneuses d'ordres. Du fait de la complexité de ce type de contexte social, l'avantage concurrentiel découlant de cette entente particulière est très difficile à imiter.

La spécificité intervient dans les propriétés de transférabilité et de reproductibilité d'une ressource d'un processus de production à l'autre, et d'une entreprise à l'autre. Les sources de

l'avantage concurrentiel des sous-traitants tunisiens en habillement ne semblent pas présenter un degré de spécificité assez significatif.

La connaissance client peut être considérée comme l'unique ressource spécifique. Les clients présentent des exigences et des préférences très variées. Ainsi, la connaissance client ne peut pas être reprise et mise en place par un concurrent au profit de ses propres clients. Par ailleurs, même si les clients peuvent être attirés par les courants, nous rappelons que la connaissance client demeure une source tacite, c'est ce qui rend son imitabilité difficile.

La tacitité concerne principalement le développement de la connaissance client. Elle repose sur une accumulation implicite de savoir sur le client, sur ses besoins et sur ses exigences. Ces connaissances sont accumulées au cours de temps par les chefs d'entreprises et leurs subordonnées qui sont principalement en contact avec les clients. D'une part, les chefs d'entreprises disposent d'une connaissance approfondie des exigences et des attentes de leurs clients en raison des relations personnelles qui lient les chefs d'entreprises à leurs donneurs d'ordres. D'autre part, la connaissance est continuellement bâtie à travers les relations durables qui entretiennent les sous-traitants tunisiens avec leurs donneurs d'ordres. Dans la majorité des cas, les relations entre les parties ne sont pas régies par des documents contractuels constatant leur accord explicite sur l'ensemble des conditions de la transaction. Il s'agit d'un contrat moral qui « normalise » les transactions commerciales. Ainsi, la relation particulière établie au fil des années entre les deux organisations et les échanges répétés entre les parties créent une familiarité qui va au-delà des strictes exigences de la coordination requise par une transaction régie par des contrats formels. Les interactions et la communication améliore la connaissance mutuelle, augmente la capacité de prévoir le comportement de l'autre, favorise l'émergence d'une vision consensuelle des objectifs et des contraintes de l'échange à réaliser. Les attentes et les obligations sont souvent ressenties ou considérées comme allant de soi plus que exprimées formellement. Le caractère de ses connaissances demeure hautement tacites, car elles sont peu formalisées et peu codifiées. Le peu des documents et des fichiers électroniques contenant des informations sur les clients sont hautement confidentiels.

### **3.1.2 La détention d'un stock des ressources et des compétences**

La non imitabilité peut découler également de la détention d'un stock de ressources et de

compétences. Son imitabilité dépend des caractéristiques du processus d'accumulation des ressources : les déséconomies liées au temps, les interconnexions entre actifs et l'avantage lié à la masse d'actifs (Dierickx & Cool, 1989).

Les économies de temps sont liées à l'accumulation des ressources sur une période longue. Les concurrents ne peuvent rattraper leur retard sur une entreprise qui a des actifs dont le développement a nécessité plusieurs années sans attendre le même laps de temps. Certaines sources détenues par les sous-traitants tunisiens en habillement bénéficient d'économies de temps : les relations personnelles, la connaissance client et la réputation.

Ainsi, la réputation du secteur textile-habillement tunisien en général et la réputation propre à chaque entreprise bâtie pendant plusieurs années ne peuvent pas être imitées à court terme par les concurrents. C'est ce que nous dit ce chef d'entreprise :

*« La réputation est quelque chose qui nécessite des années et des preuves concrètes de votre mérite. »* [Chef d'entreprise TEXH]

Une conclusion similaire vaut également, d'une part, pour les relations personnelles. Ces dernières nécessitent un historique d'interactions entre les sous-traitants et leurs donneurs d'ordres et de temps pour pouvoir parler d'une relation étroite et personnalisée entre les deux parties. D'autre part, la connaissance client ne peut être bâtie à très court terme. Elle est bâtie à travers les relations durables qui lient les sous-traitants tunisiens à leurs donneurs d'ordres. A son tour, ces relations reposent sur des nombreuses transactions réalisées au cours des années.

La complexité peut résulter aussi des interrelations entre les ressources. Chaque ressource ou compétence prise individuellement ne peut pas parfois être considérée comme une source d'avantage concurrentiel soutenable. Selon Black et Boal (1994), une ressource devient stratégique si elle est systémique. Plus le système auquel elle appartient est complexe, plus elle devient non imitable. Par conséquent, elle permet de générer un avantage concurrentiel soutenable. Les interrelations entre les ressources et les compétences sont multiples, dans ce qui suit, nous fournissons quelques exemples.

Les connaissances clients sont accumulées par les sous-traitants en raison des relations personnelles qui leur lient à leurs donneurs d'ordres. D'autre part, la connaissance est continuellement bâtie à travers les relations durables qui entretiennent les sous-traitants

tunisiens avec leurs donneurs d'ordres.

La disponibilité de la main d'œuvre à faible coût constitue une ressource stratégique qui assure la flexibilité aux sous-traitants tunisiens en habillement. Certains pays concurrents disposent aussi d'importantes ressources humaines, à défaut d'une législation du travail permettant d'adapter l'emploi aux besoins économiques, la disponibilité de la main d'œuvre ne sert à rien car l'entreprise n'aura pas le droit d'adapter son effectif à son niveau de production.

Les sous-traitants tunisiens en habillement ont comme ressource stratégique le recours à la gestion et la conception assistée par ordinateur, les concurrents qui voudront imiter cette source devront aussi posséder la main d'œuvre qualifiée sans laquelle ces investissements ne servent à rien car l'entreprise n'aura pas les compétences requises pour les faire fonctionner. La Tunisie bénéficie également de la main d'œuvre qualifiée et à faible coût.

Pour définir l'avantage lié à la masse d'actif Arrègle (2006) stipule qu' «il est plus facile d'augmenter un stock d'actifs si l'on possède déjà une quantité importante de cet actif. Dans ce cas, construire un stock d'actifs en partant d'un faible niveau devient très difficile» (Arrègle, 2006, p.249). Dans le cas des sous-traitants tunisiens en habillement, les ressources technologiques est l'une des ressources stratégiques qui peuvent assurer des économies d'échelle. D'important investissement en nouvelles technologie ont été réalisés.

Les économies d'échelle considérable sont également créés par la réputation des sous-traitants tunisiens en habillement comme producteurs moyen/haut de gamme pour le compte des grandes enseignes. Un nombre assez élevé de ces derniers ont eu recours aux preneurs d'ordres tunisiens. Pour acquérir la clientèle des sous-traitants tunisiens en habillement, les concurrents doivent d'abord constituer un portefeuille client aussi important. Ce portefeuille doit être suffisamment concurrentiel en termes de nombre et de renommé. Il s'agit d'une condition pas facile à réaliser. Il est probable qu'il y ait un fort avantage du premier entrant dans la création d'une réputation, car il paraît plus atteignable de soigner sa réputation que de créer une nouvelle réputation.

### **3.1.3 L'histoire et la culture**

Certaines sources de l'avantage concurrentiel des sous-traitants tunisiens en habillement ont des racines culturelles et historiques. Elles font intervenir des éléments culturels et sociaux qui rendent leur imitation extrêmement difficile.

Certaines ressources stratégiques identifiées sont encadrées dans la culture. De ce fait, même les managers ne sont pas toujours capables de les expliciter. L'ambiguïté inhérente à certaines combinaisons de ressources faisant intervenir des éléments culturels et sociaux de la firme rend l'imitation de ces mêmes combinaisons extrêmement difficile.

Nous rappelons qu' *«il est probable qu'il y ait un fort avantage de premier entrant dans la création d'une réputation d'entreprise»* (Tournois, 2002). Nous pouvons considérer la Tunisie comme l'un des premiers entrants en tant que sous-traitant en habillement. Cette position, dont elle jouit, remonte à des faits historiques.

Bien que la vocation exportatrice de la Tunisie soit relativement récente, la Tunisie a été le premier pays méditerranéen à s'engager vers l'exportation. Contrairement aux premiers mouvements de délocalisation des productions de masse principalement vers les pays asiatiques, liée aux faibles coûts de main d'œuvre, les nouvelles vagues restent concentrées sur les pays bénéficiant d'une proximité géographique. Ainsi la quasi-totalité des mouvements des pays Européens s'est concentré vers les pays du Maghreb avantagent la Tunisie, historiquement liés par un passé commun et une forte histoire migratoire en sens inverse (Ernz, 2011).

Ces vagues de délocalisation ont coïncidé avec une réorientation de la politique industrielle tunisienne. Avec la loi de 1972, le gouvernement a encouragé le développement de l'industrialisation offshore. Le secteur habillement tunisien a connu une «renaissance» en s'ouvrant à la sous traitance internationale. Ceci a mené à l'augmentation du nombre d'entreprises exportatrices pendant les années soixante-dix. Il s'agit surtout de sous-traitants qui travaillent pour des entreprises européennes.

Outre la dimension historique, la dimension culturelle est l'une des barrières à l'imitation des sources de l'avantage concurrentiel. Dans le cas des sous-traitants tunisiens en habillement, cette barrière concerne principalement les relations personnelles. En ce sens qu'elles sont fortement influencées par des aspects culturels qui ont certes des avantages.

La communication et les relations personnelles directes entre responsables de l'entreprise et acheteurs ou responsables des donneurs d'ordres sont un élément crucial dans la gestion d'une relation durable entre les sous-traitants tunisiens et leurs donneurs d'ordres. D'une part, ce sont bien ces manières de parler aux clients, de leur sourire, d'entamer le dialogue avec eux et de se comporter à leur égard qui permettent d'entretenir le relationnel avec les clients. D'autre part, la langue parlée est une autre dimension importante de la communication dans les relations d'affaires. Les tunisiens ont une prédisposition pour parler les langues étrangères. Il est plus évident de tenir des relations durables et d'établir un climat de confiance en parlant la langue de son client. Ces pratiques de communication trouvent leurs origines dans les facteurs historico-culturels qui rendent leur imitation difficile.

## **CONCLUSION**

Ce travail de recherche est exploratoire. Il s'est intéressé à la compréhension de l'avantage concurrentiel soutenable des sous-traitants tunisiens en habillement. Il a permis de dresser une cartographie des ressources stratégiques de ces derniers, et de constater une quasi-convergence entre les ressources que les sous-traitants tunisiens évoquent comme représentatives de leur avantage compétitif, et celles définies par la RBV. En effet, la quasi-totalité des ressources promues par les sous-traitants tunisiens en habillement, à l'exception des ressources réglementaires, ont été citées par les adeptes de la RBV. Toutefois, notre étude relève pour certaines ressources une divergence entre leurs enjeux, qui contribuent à la génération d'un avantage concurrentiel, soulevés par les praticiens et ceux soulevés par les auteurs académiques.

Selon nos sources d'évidence empiriques, il est aussi apparent que les ressources stratégiques identifiées bénéficient des barrières à l'imitation considérées par les tenants de la RBV comme nécessaires pour garantir un avantage concurrentiel soutenable. Ces barrières contribuent significativement à la compétitivité des sous-traitants tunisiens en habillement. Pour autant, nos sources d'évidence empiriques affirment qu'aussi l'ambiguïté inhérente à certaines combinaisons de ressources faisant intervenir des éléments culturels et sociaux de la firme rend l'imitation de ces ressources extrêmement difficile.

Cette recherche apporte certaines contributions théoriques. D'une part, cette recherche analyse l'origine de l'avantage concurrentiel des entreprises dans le contexte particulier d'un pays en développement et dans une industrie réputée par la faiblesse de sa valeur ajoutée et des barrières à l'entrée. L'analyse de l'avantage concurrentiel dans des environnements faiblement compétitifs, qui caractérisent les pays en développement, n'a pas été suffisamment traitée par la littérature en management stratégique en général, et les perspectives basées sur les ressources en particulier (Hoskisson & al., 2000 ; Wright et al., 2005 ; Benamar, 2010).

D'autre part, nos résultats enrichissent le corpus de connaissances sur le sujet de la convergence entre les processus théoriques et empiriques de sélection des ressources stratégiques, d'autant qu'il reste relativement peu investi. Toutefois, cette étude ne peut être réalisée dans le seul cadre de la Resource Based View; il est plus judicieux de faire appel à d'autres références théoriques telle que la Competence Based View (Hamel & Prahalad, 1990)

Nous concédons que notre recherche souffre d'autres limites, notamment concernant la méthodologie adoptée. Tout d'abord, le caractère systémique et essentiellement tacite des sources stratégiques rend difficile leur identification et évaluation. En sus, la méthodologie qualitative implique, compte tenu de biais cognitifs et sociocognitifs, certaines précautions. Non seulement les représentations des acteurs peuvent être biaisées (rationalité limitée, rationalisation a posteriori...), mais ces derniers auront tendance à survaloriser les ressources créées si elles représentent une source de pouvoir ou un fort investissement personnel. En effet, les données recueillies dans notre recherche sont basées principalement sur la perception et le déclaratif des dirigeants pour estimer les points forts de leur firme. Cependant, pour améliorer la validité de nos résultats, nous avons opéré une triangulation à plusieurs niveaux. Toutefois, une autre piste d'amélioration peut être envisagée. Il serait intéressant de demander aux concurrents ou aux donneurs d'ordres de citer les actifs stratégiques des sous-traitants tunisiens en habillement. La confrontation entre ceux cités par les entreprises elles-mêmes et celles identifiées par les concurrents et les donneurs d'ordres permet d'identifier de manière plus rigoureuse les actifs stratégiques et d'examiner les écarts de perception entre ces trois parties.

Ensuite, nous avons proposé une cartographie des sources de l'avantage concurrentiel des sous-traitants tunisiens en habillement à partir de neuf études de cas. Il nous paraît souhaitable de tester la validité de nos résultats d'une manière statistique. La généralisation des résultats

semble être une étape nécessaire pour toute démarche scientifique. Ce genre de projet de recherche pourrait se faire à l'aide de méthodologies quantitatives plus classiques et plus conventionnelles mettant l'accent sur le test et la validation des hypothèses.

## Références

- Arrègle, J. L., Durand, R., Very, P. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. *M@n@gement*, 7 :1, 13-36.
- Arrègle, J.-L. (2006). Analyse « Resource Based » et identification des actifs stratégiques, *Revue Française de Gestion*, (n° 108 en 1996) 32 :160, 241-259.
- Amit, R. et P.J.H. Schoemaker (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal* 14, 33-46.
- Barney, J.B. (1991), Firm resources and sustainable competitive advantage, *Journal of Management*, 17:1, 99-120.
- Benamar, B. (2010), L'avantage concurrentiel dans un marché faiblement compétitif, *Revue française de gestion*, 206, 15-29.
- Bille, J., Soparnot, R. (2006), La gestion de la relation client ou customer relationship management, une source d'innovation ? Le cas de la banque Société Générale. *Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 217 :1, 101-110.
- Black, J. A. et K.B. Boal (1994), Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal* 15, 131-148.
- 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.
- Collins, C.J., Clark, K.D. (2003), Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46: 740-751.
- Dahan, N. (2002). La pertinence du concept de ressource dans l'étude des relations entre les entreprises et les pouvoirs publics ; XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Paris.
- Dierickx I. et K. Cool (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management science*, 35:12, 1504-1551.
- Eriksen, B., Mikkelsen, J. (1996), Competitive advantage and the concept of core competence. In *Towards a Competence Theory of the Firm*, Eds Foss, N.J., Knudsen, C., London: Routledge, 54-73.

- Ernez, M. (2011), Rôle de la dynamique de l'innovation dans l'optimisation de la relation de sous-traitance: cas de l'industrie textile-habillement tunisienne, Thèse de doctorat, Université Paris-Est Marne la Vallée.
- Flanagan, D.J., O'Shaughnessy, K.C. (2003). Core related M&As, competing bidders and tender offer premiums. *Journal of Business Research*, 56, 573-585.
- Grisé, J, al. (1997). Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable. Document de travail 1997-013. Université Laval. Québec.
- Guerin, F., & al. (2015), Etude de la convergence entre processus théoriques de la RBV et processus empiriques des organisations : le cas des places portuaires, *Revue de Management et de Stratégie*, 10 :4, 71-103.
- Hamel, G. et C. Prahalad (1995), *La conquête du future* (Trad. franç.), Paris : Interéditions.
- Hitt, M. A., Boyd, B., Li, D. (2004). The state of strategic management research and vision of the future. In *Research methodology in strategy and management* (Eds Ketchen, D. J., Bergh, D. D.) Greenwich, CT: JAI Press.
- Hoskisson, R.E. et al. (2000), Strategy in emerging economies, *Academy of Management Journal*, 43, 249-67.
- Métais, E. (2004), *Stratégie et ressources de l'entreprise : théorie et pratique*, Paris : Economica.
- Newbert, S.L. (2007), Empirical research on the resource based view of the firm: an assessment and suggestions for future research, *Strategic Management Journal*, 28: 2, 121–146.
- Palmatier, R.W., al. (2007), Use of relationship marketing programs in building customer-salesperson and customer-firm relationships: Differential influences on financial outcomes, *International Journal of Research in Marketing*, 24, 210-223.
- Peteraf, M. A. (1993), The cornerstones of competitive advantage: a Resource- Based View, *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Pfeffer, J. (1995), Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People. *Academy of Management Executive* 9: 55-72.
- Prahalad, C.K. et G. Hamel (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68: 3, 79-91

- Prévoit, F., & al. (2010), Perspectives fondées sur les ressources : Proposition de synthèse. *Revue Française de Gestion*, 204, 87-103.
- Reed, R. et R J. DeFilippi (1990), Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of management review*, 15: 1, 89-102.
- Reynaud, E. (2001), Compétences centrales: premiers pas vers une définition opérationnelle. Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec.
- Rouse, M. J. et U. S. Dallenbach (1999), Rethinking research methods for the Resource Based Perspective. *Strategic Management Journal*, 20 :5, 487-494.
- Saives, A. L. (2002), Territoire et compétitivité de l'entreprise: territorialisation des entreprises industrielles agroalimentaires des pays de la Loire. Paris : L'Harmattan.
- Sanchez, R. et A. Heene (2004), *The new strategic management: organization, competition and competence*, New York: Johan Wiley & Sons.
- Schuler, R.S., Macmillan I S. (1984). Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices. *Human Resource Management* 23: 241-255
- Tournois, L. (2002), La réputation de l'entreprise: gestion d'une ressource intangible source de la performance des entreprises, 2ème Congrès sur les Tendances du Marketing en Europe, Paris.
- Warnier, V. (2008), *Construire les compétences stratégiques : Le cas de la dentelle haut de gamme*. Paris: Editions Vuibert-FNEGE.
- Wernerfelt, B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wilcox, K. A. et C. P. Zeithaml (2003), Measuring organizational knowledge: a conceptual and methodological framework, *Strategic Management Journal*, 24:8, 763-772.
- Wright, M. et al. (2005), Guest editor's introduction: Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom, *Journal of Management Studies*, 42:1, 1-33.