

**La nature de la relation entre un sous-traitant marocain et son
donneur d'ordre étranger de pays développé.
Une étude à travers le rôle de la confiance dans l'échange**

Noureddine AÏT ERRAYS

Doctorant en Sciences de Gestion

Université cadi Ayyad de Marrakech, FSJES, EDG, UFR : Stratégie

BP : 2380, Daoudiate - Marrakech.

Tél : +(212) 024.30.30.32 / +(212) 024.30.33.95 - Fax : +(212) 024.30.32.65

E-mail : aiterrays_n@yahoo.fr

(+212) 62 60 51 68

Encadrant de thèse : Abdenbi LOUITRI

Professeur de l'Enseignement Supérieur

Université cadi Ayyad de Marrakech, FSJES, EDG, UFR : Stratégie

BP : 2380, Daoudiate - Marrakech.

Tél : +(212) 024.30.30.32 / +(212) 024.30.33.95 - Fax : +(212) 024.30.32.65

La nature de la relation entre un sous-traitant marocain et son donneur d'ordre étranger de pays développé. Une étude à travers le rôle de la confiance dans l'échange

Résumé :

Dans cet article, nous avons cherché à décrypter la nature de la relation d'échange entre un sous-traitant et son donneur d'ordre étranger de pays développé à travers l'étude du rôle de la confiance et ses conditions d'émergence dans la relation.

La confiance est purement rationnelle reposant, surtout, sur des critères objectifs comme la satisfaction par rapport aux résultats et la perception des compétences et de l'expertise du sous-traitant. Par suite, l'échange entre le sous-traitant marocain et son principal donneur d'ordre étranger de pays développé paraît substantiel au sens de Lepers (2003) et sur cette base, nous avons proposé la notion de partenariat substantiel.

Mots-clés : Confiance, Engagement, Echange Relationnel, Echange Substantiel.

Abstract:

In this article, we sought to decipher the nature of the relationship of exchange between a subcontractor and its foreign contractor from developed countries through the study of the role of trust and conditions of its emergence in the relationship. Trust is purely rational and based, more importantly, on objective criteria such as satisfaction with the results and the perception of competence and expertise of the subcontractor. As a result, the exchange between the moroccan subcontractor and its foreign contractor from developed countries seem substantial within the meaning of Lepers (2003) and on this basis, we proposed the concept of substantial partnership.

Keywords: Trust, Commitment, Relational Exchange, Substantial Exchange.

INTRODUCTION

Depuis des années l'environnement économique connaît de grandes mutations dues à différents facteurs : la mondialisation des échanges, l'évolution des NTIC, l'évolution des comportements des clients, l'accélération des innovations etc... Ces facteurs ont créé une grande complexité créant une sorte d'asymétrie d'information et augmentant les coûts de transaction pour les entreprises. C'est dans ce contexte que le paradigme de marketing relationnel a connu son émergence et son développement (Aijo 1996) obligeant les entreprises à chercher à construire et à maintenir des relations stables et durables. De ce fait la relation d'échange apparaît comme un avantage concurrentiel. Il existe plusieurs bénéfices potentiels d'une relation durable (Zineldin, 2000).

Plusieurs recherches empiriques ont montré que le succès des relations durables repose sur les formes d'échange relationnel caractérisées par un haut niveau de confiance (Morgan et Hunt, 1994 Grönroos, 1994 ; Selnes, 1998 ; Guibert, 1999 ; zineldin et al, 2000 ; Mergier, 2002). Les travaux des américains et européens font apparaître que les partenaires commerciaux prennent aujourd'hui conscience de l'importance d'un engagement et d'une confiance mutuelle dans la construction commune d'un avantage concurrentiel (Pache, 2000). La confiance comme aspect informel des relations permet de gérer l'incomplétude des relations contractuelles. Elle se développe tant qu'existent des dépendances réciproques et que chacun des partenaires comprend qu'il aura plus à perdre qu'à gagner en cas de rupture de la relation. Morgan et Hunt (1994) considèrent que c'est l'engagement relationnel et la confiance qui sont cruciaux et non le pouvoir qui conditionne le comportement des autres.

Dans le domaine international les relations en B to B ont intérêt particulier à cause de la distance physique et l'écart culturel entre les firmes partenaires. Dans ce contexte, il serait difficile de créer, développer et maintenir des relations durables entre des partenaires de culture différente (Haugland et al, 1997).

Notre objectif est d'essayer de confronter l'étendue de la place de la confiance inter-organisationnelle aux situations des entreprises sous-traitantes marocaines. Ce rôle est d'autant plus important dans le secteur de la sous-traitance, surtout entre un donneur d'ordre de pays développés et sous-traitant de pays sous-développés. Dans ce domaine, la concurrence entre sous-traitants et le risque de coupure du contrat par les donneurs d'ordre justifient le recours à la confiance pour faire durer cette relation. Nous allons essayer de voir

si « les variables psychologiques ont une place dans la conclusion des contrats entre les entreprises sous-traitantes marocaines et leurs donneurs d'ordres étrangers ». Depuis des années, la sous-traitance marocaine, notamment celle à l'international, connaît une évolution quantitative et qualitative considérable passant d'un système de sous-traitance simple à un modèle partenarial (Bentaleb, 1999). Les relations d'affaires nouées dans le cadre de la sous-traitance internationale, ont cessé d'être de simples relations commerciales ponctuelles ou de sous-traitance irrégulière pour devenir de véritables stratégies d'alliance et de partenariat à long terme. De ce fait, notre problématique de recherche est :

« Quel est le rôle que joue la confiance dans la dynamique de la relation entre les entreprises sous-traitantes marocaines et leurs donneurs d'ordres étrangers de pays développés? »

Cette problématique traite un cas spécifique du phénomène de partenariat interentreprises, à savoir le partenariat entre firmes de pays de développement inégal. Il s'agit de voir si dans le contexte de la sous-traitance, la confiance constitue un facteur de la durabilité de la relation d'échange entre le sous-traitant et son donneur d'ordre étranger, autrement dit, si la confiance et les règles formelles ou contrats sont deux modes alternatifs ou complémentaires de contrôle. Pour cela, une relation partenariale fondée sur la confiance et l'engagement serait bénéfique pour les entreprises sous-traitantes marocaines afin de faire durer leur relation avec leurs donneurs d'ordre étrangers.

Dans cet article, notre l'objectif est d'essayer de donner une appréciation sur la nature de la relation entre les entreprises sous-traitantes marocaines et leurs donneurs d'ordres étrangers de pays développés, à travers le rôle qu'y joue la confiance. Dans notre étude, nous proposons une relation entre la confiance et la continuité de la relation de sous-traitance dans le cadre d'un échange Nord-Sud. A notre connaissance, aucune recherche n'a été effectuée dans ce sens au Maroc.

La problématique générale est décomposée en trois questions de recherche. Chacune de ces questions découle de notre construction théorique développée.

- ✓ **Quelle est la nature de la confiance qui existe entre un sous-traitant marocain et son donneur d'ordre étranger de pays développé ?**

La revue de la littérature effectuée nous a montré trois formes de confiance : rationnelle,

relationnelle et institutionnelle. C'est un construit dont les formes dépendent surtout du stade de développement de la relation d'échange. Il s'agit aussi de comprendre les dimensions à travers la définition que donneront les interviewés de la confiance.

✓ **Quels sont les déterminants de la confiance entre le sous-traitant marocain et son donneur d'ordre étranger de pays développé ?**

Si différentes formes de confiance peuvent être distinguées, la question des facteurs qui ont permis son développement reste à définir. Notre construction théorique a montré l'existence de plusieurs antécédents. L'objectif de cette recherche n'est pas d'utiliser la liste exhaustive de ces variables mais de faire recours à celles les plus citées dans la littérature.

✓ **Quel rôle joue la confiance dans la durabilité de la relation entre le sous-traitant marocain et son donneur d'ordre étranger ?**

Pour comprendre un échange donné, il ne suffit pas de distinguer plusieurs types et de préciser leur contenu, il faut aussi expliquer les liens qui existent entre les dimensions de l'échange et ses finalités. En ce sens, l'étude du rôle que joue la confiance dans la relation d'échange nous permettra de juger la relation.

La réponse à ses questionnements de recherche aura lieu dans le secteur de la sous-traitance des industries métalliques, métallurgiques, électriques et électroniques (IMME) du Maroc. Ce secteur a acquis une place de plus en plus prépondérante dans le tissu industriel marocain. Outre son rôle stratégique de pourvoyeur de biens d'équipement à l'économie nationale et de leur maintenance, il contribue largement à la promotion de l'enseignement technique et au renforcement de l'infrastructure industrielle du Maroc. Ce secteur recèle d'importantes potentialités à l'exportation, ainsi plusieurs unités de production travaillent actuellement à 50%, et même moins de leur capacité de production et seraient en mesure, en augmentant le facteur de travail, de dégager une production supplémentaire destinée aux marchés extérieurs. Cependant, notre recherche traite un cas spécifique du phénomène de partenariat interentreprises, à savoir le partenariat entre firmes de pays de développement inégal.

I- FONDEMENTS THEORIQUES ET METHODOLOGIE

1- LE MARKETING RELATIONNEL, UN CHAMP D'INTERDEPENDANCE

Sous la pression de plusieurs facteurs comme la concurrence, les entreprises ont commencé à mettre l'accent sur les mécanismes susceptibles d'accroître la durabilité de l'échange. Les stratégies d'interdépendance comme les investissements bilatéraux en actifs spécifiques ou l'instauration des normes relationnelles amènent généralement les acteurs vers une continuité des échanges. Ganesan (1994) définit la dépendance réciproque comme le besoin pour l'un des partenaires de maintenir la relation pour atteindre ses buts.

Dans ce cas, l'autoprotection devient un choix nécessaire aux deux partenaires beaucoup plus que la résistance aux protections que le partenaire se construit. Cela signifie que la dynamique de la relation suppose une capacité à créer, développer et maintenir dans le temps un certain équilibre entre les partenaires et à stabiliser les tendances au déséquilibre (Guibert, 1996). Pour cela, la prise en compte exclusive de la rationalité économique ne permet pas de saisir et comprendre le fonctionnement courant de la relation d'échange. Apprécier la relation par ce seul facteur d'échange s'expliquerait au mieux par la prise en compte d'aspect d'ordre psychologique. Selon Guibert, le succès d'une relation d'échange réside dans l'interaction qui existe entre les variables rationnelles et les variables psychologiques. Dans ce cadre la confiance et l'engagement occupent une place prééminente dans l'échange.

2- LE ROLE DE LA CONFIANCE

La confiance et l'engagement, pas seulement un d'entre eux, sont le résultat du développement des relations de collaboration entre les partenaires (Morgan et Hunt, 1994 ; Guibert, 1996 et Zineldin et al, 2000). Aujourd'hui pour être un bon compétiteur il faut être digne de confiance. Le succès du marketing relationnel repose le plus sur le processus avec lequel se développe la confiance mutuelle et l'engagement (Morgan et Hunt, 1994).

a) Synthèse des définitions

Dans la littérature, on trouve que la confiance a été étudiée dans différents contextes interpersonnels ou inter-organisationnels, ou industrie, commerce, Internet... Mais la littérature manque de consensus sur un modèle unique de la confiance. C'est un terme associé au risque qui est parfois présentée comme résultat d'une décision et parfois comme condition

obligatoire d'une décision parfois elle est objective et parfois subjective. C'est un état psychologique qui s'apparente à un sentiment et croyance en la fiabilité et l'intégrité du partenaire d'échange, et ceci dans une situation risquée. Pour cela, cette étude nous laisse à dire que les dimensions de la confiance sont la fiabilité et l'intégrité. Elle est considérée comme un facteur central de développement de relations durables. Les organisations doivent considérer tout ces facteurs afin de créer, gérer, maintenir et soutenir de relations durables (Zineldin, 1997,98,...). Fukuyama (1995) parle de "vertus sociales" alors que d'autres comme (Colman 1990) la qualifient de "capital social" (Nidam, 2000). Les chercheurs de différentes disciplines l'ont interprété de différentes manières montrant l'importance grandissante du terme.

b) Nature de la confiance

Il s'agit des différentes facettes de la confiance. Dans la littérature, la confiance calculée, personnelle et institutionnelle constituent les facettes les plus citées.

- **La confiance calculée** : cette confiance repose sur la prédictibilité parfaite du comportement de l'autre et sur l'information détenue sur la contrepartie. Dans ce cas c'est la confiance calculée qui émerge (Williamson, 1993). Vue comme un choix raisonné, la confiance calculée repose sur des indices de confiance, sur ce qui est maîtrisable et de ce que l'on peut déléguer (exp : le ratio *effort – bénéfice* d'une action individuelle au sein d'un collectif) (PRAX, conférence 2004).

- **La confiance institutionnelle** : Elle est assimilée à des normes ou des valeurs partagées par les organisations d'une communauté ou d'une industrie (Lepers, 2003). Dans ce contexte, lorsqu'une réputation d'honnêteté est perçue par un client, celui-ci accorde facilement sa confiance au vendeur (en termes de crédibilité).

- **La confiance « personnelle »** : selon l'approche évolutionniste, elle revient au comportement routiniers des agents où leurs comportements passés renseignent sur le future (Sako, 1998). Lepers (2003) parle de la confiance interpersonnelle indispensable pour comprendre en profondeur une relation d'échange inter-organisationnelle. Etant par nature moins calculatoire que la confiance inter- organisationnelle, son impact est plus fort sur la relation d'échange (Doney et Cannon, 1997).

c) Les déterminants de la confiance

Il était impossible pour nous de dresser une liste exhaustive des déterminants de la confiance, alors, on a trouvé opportun de présenter les plus cités par les chercheurs en marketing en trois catégories, ceux liés aux caractéristiques du fournisseur, ceux lié à la personne en contact avec le client et ceux liés à la relation d'échange.

Pour les mêmes raisons et sans être d'accord sur les effets de la confiance, les chercheurs sont d'accord sur son importance dans la création, le développement et le maintien de relation durable (Grönroos, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994, Selnes, 1998 ; Guibert, 1999 ; zineldin et al, 2000 ; Mergier, 2002). Plusieurs chercheurs ont démontré la relation positive entre la confiance et l'engagement (Morgan et Hunt 1994, Selnes 1998, Guibert 1996, Lepers 2003). Selon Morgan et Hunt, l'engagement fait référence à la volonté de voir la relation continuer à long terme, au désir de développer une relation stable et de faire les sacrifices nécessaires pour y parvenir en investissant dans la relation (Morgan et Hunt, 1994). Le tableau ci-dessous présente une synthèse de ce que nous venons de voir sur la confiance.

Tableau de synthèse propose :

Antécédents	Confiance	Effets
<p><i>liés à la personne en contact avec le client</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -compétence -similarité avec le client -le pouvoir -comportement relationnel. 	<p><i>Niveau</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Interpersonnel -Inter-organisationnel 	<p><i>Relation durable</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -satisfaction -engagement -performance -création de valeur
<p><i>Antécédents liés au fournisseur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -la réputation de l'entreprise -la taille de l'entreprise -investissements spécifiques -l'opportunisme. 	<p><i>Dimensions</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Fiabilité -Intégrité 	
<p><i>Liés à la relation d'échange</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -l'expérience passée avec le partenaire -le partage des valeurs -coopération -satisfaction -partage de l'information. 		

Source : adaptation personnelle de la littérature

De ce fait, on peut dire qu'en matière de sous-traitance, la relation qui lie un sous-traitant et son donneur peut se définir comme un système d'échange économique entre deux partenaires motivés par une perspective de durée de leurs interactions, se faisant réciproquement confiance, et sachant préserver l'équilibre de leurs dépendances réciproques.

3- DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Sur la base de notre problématique et de nos questions de recherche, notre démarche de recherche peut se résumer dans les points ci-dessous :

Le positionnement épistémologique : ancrée dans une perspective interprétativiste, notre démarche passe par l'analyse du sens que les acteurs accordent à leurs actions. Afin d'y parvenir, nous nous situons dans une logique abductive faite d'allers-retours entre les concepts théoriques et les faits empiriques, les premiers constituant un filtre théorique à l'égard des seconds.

La démarche de la recherche : en cohérence avec notre orientation épistémologique, une méthodologie qualitative a été adoptée. Elle repose sur l'étude du rôle joué la confiance dans la durabilité de la relation entre le sous-traitant marocain et leur donneur d'ordre étranger. Le principe de triangulation est mis en œuvre à travers les théories, les méthodes et les sources de données. Les données recueillies par entretiens forment le cœur de notre matériau empirique.

La collecte des données : elle s'est appuyée sur des entretiens guidés.

L'échantillon retenu : les personnes qui seront interviewés seront ceux en relation directe avec le donneur d'ordre. Dans notre choix, nous avons respecté le principe de saturation défini par Glaser et Strauss (1967). Yin (1990) affirme que le nombre d'observations est estimé suffisant lorsque chaque nouvelle observation n'apporte plus d'information supplémentaire par rapport à la précédente. Yin juge que le nombre d'observations se situe généralement entre deux et six.

Trois caractéristiques majeures permettent de distinguer les entreprises de notre échantillon: le capital, la nature du produit, et Enfin l'ancienneté de la relation. Pour cela, quatre entreprises ont été retenues dans l'analyse dont la représentation s'est avérée très riche, permettant ainsi une bonne vision (effet de saturation). Les entreprises et la fonction des personnes rencontrées

sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau : fonctions des personnes rencontrées

Entreprise	Fonctions des personnes rencontrées	Ancienneté dans le poste
C.I.E.A.	Responsable de méthodes	8 ans
Maroc Rouleaux	Directeur d'usine	16 ans
ETTEL mécanique de précision	Directeur Technique	10 ans
MAC//Z	Directeur commercial	6 ans

Pour augmenter la validité de notre recherche, nous avons essayé de recueillir plus d'entretiens dans la même entreprise et avoir plusieurs points de vue (technique de boule de neige décrite par Baumard et Ibert, 1999). Pour cela, on a trouvé que les personnes qui connaissent la relation sont minimes et lors de la prise de rendez-vous, on nous désigne une seule personne pour l'entretien. A cause de ce fait, on n'a pas pu avoir plus d'un point de vue dans chaque entreprise. Quant à la fidélité de la démarche, elle reposera essentiellement sur notre capacité à décrire avec précision et honnêteté l'ensemble des phases qui se sont succédé (Miles et Huberman, 2003).

II- PRESENTATION SYNTHETIQUE DES RESULTATS

Opérant dans une logique abductive, l'interprétation des données recueillies a été effectuée à partir d'une grille de 22 thèmes issus essentiellement des recherches théoriques antérieures.

Afin d'analyser avec le plus de pertinence et de rigueur possible les données recueillies, nous avons décidé de procéder par une analyse de contenu thématique. Cette méthode s'avère pertinente pour comprendre les perceptions que se forment les acteurs des pratiques inter-organisationnelles.

Il s'agit simultanément de densifier la grille des thèmes mais aussi de l'illustrer par des items représentant la manière dont les différents thèmes sont traduits empiriquement par les acteurs du terrain. Ainsi, à chaque partie de la grille des thèmes correspond un ou plusieurs items qui incarnent la traduction empirique par l'interviewé du thème théorique abordé. Dans cet article, nous allons nous contenter de présenter juste une synthèse de notre étude qualitative.

1- LA NATURE DE LA CONFIANCE

La confiance s'est révélée comme une dimension importante dans la relation entre le sous-traitant et son principal donneur d'ordre étranger. Sauf que la recherche a montré que cette confiance est purement rationnelle reposant, surtout, sur les compétences et l'expertise du sous-traitant et sur la satisfaction. Même lorsqu'il s'agit d'une confiance interpersonnelle ou institutionnelle, elle revêt un caractère rationnel reposant sur les compétences de la personne en contact et sa position hiérarchique.

2- LES DETERMINANTS DE LA CONFIANCE

A travers l'analyse des antécédents de la confiance tels qu'empruntés à différents domaines de la recherche en marketing, nous avons pu conclure que la confiance se déclenche suite à deux catégories d'antécédents. D'une part, des antécédents de nature psychologique comme la satisfaction par rapport au résultat atteint, la coopération dans la conduite des affaires, etc. Ils incluent tous les sentiments développés vis à vis du partenaire à qui on accorde sa confiance (trustee).

D'autre part, nous avons constaté l'importance des éléments évaluatifs des interactions antérieures comme les compétences et l'expertise du sous-traitant. Ceux-ci se basent sur des procédés économiques d'évaluation. Les antécédents de la confiance sont, de ce fait, de double nature. Le déclenchement de la confiance est partagé entre des éléments subjectifs et objectifs. Ces derniers restent tributaires des procédés d'évaluation du (trustor). C'est pour cette raison que la confiance a paru bidimensionnelle c'est à la fois croire en les compétences du partenaire et en sa bienveillance. Cette définition est propre à la nature de la relation entre le sous-traitant et son donneur d'ordre étranger. L'étude a montré aussi que les investissements entrepris par le sous-traitant dans la relation constituent un autre antécédent de la confiance dans l'objectif de faire durer la relation.

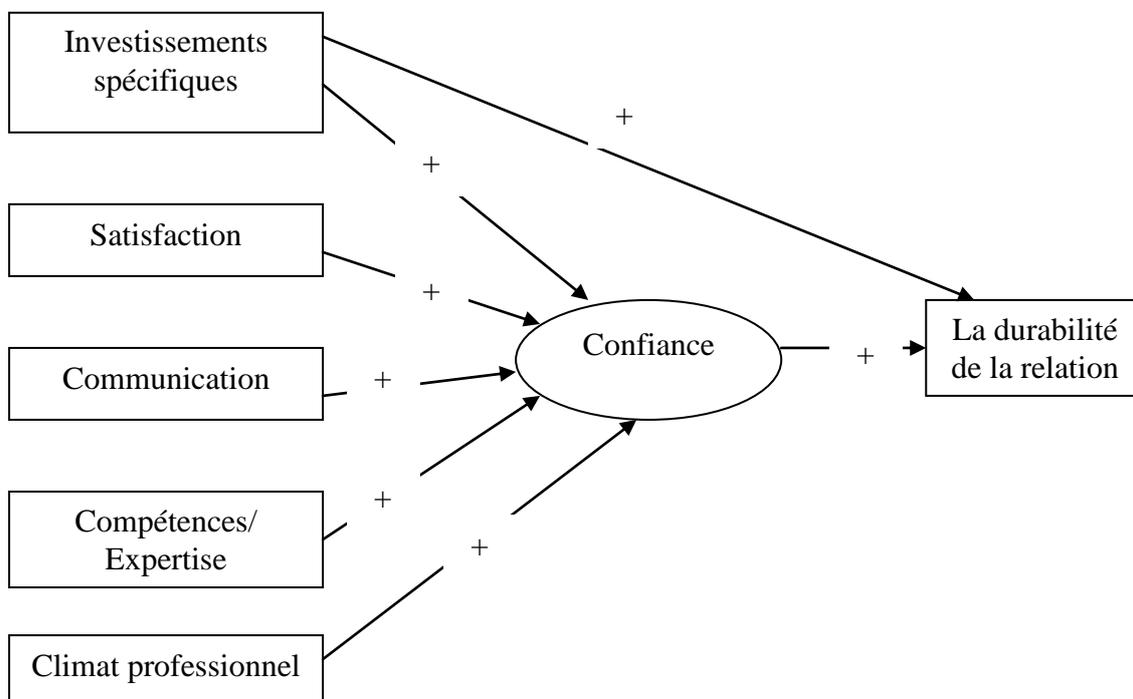
3- LA DURABILITE DE LA RELATION

Dans le cadre de cette étude, les entreprises sous-traitantes se révèlent très dépendantes de leurs principaux donneurs d'ordre, en dépit du poids qu'elles représentent. Dans le déroulement des négociations commerciales, le pouvoir apparaît surtout, lorsqu'il s'agit de négocier le montant de la marge octroyée par le donneur d'ordres au sous-traitant.

En résumé, deux logiques contradictoires peuvent servir de cadres explicatifs de la durabilité de la relation entre le sous-traitant marocain et son principal donneur d'ordre étranger. D'une part, des investissements cumulés traduisant un intérêt pour le maintien et l'approfondissement de la relation. D'autre part, dans une logique de calcul d'intérêts, les partenaires se font confiance car en cas de rupture, les pertes subies peuvent être conséquentes que ce soit pour l'un ou pour l'autre.

A partir de là, on peut dire que la continuité de la relation entre un sous-traitant marocain et son donneur d'ordres étranger de pays développé repose, d'un côté, directement sur les investissements spécifiques entrepris par le sous-traitant, et de l'autre côté, sur une confiance rationnelle fondée sur ces investissements spécifiques et sur la satisfaction par rapport au résultat atteint, la communication permanente et fiable entre les deux partenaires, l'expertise et les compétences du sous-traitant et le climat professionnel dans lequel se découlent les affaires avec le client. Ce dernier est compris comme un code éthique auquel les membres de l'organisation se réfèrent pour se faire confiance. Le schéma ci-dessous résume notre constat :

Schéma de synthèse : la confiance et la continuité de la relation entre le sous-traitant marocain et son donneur d'ordre étranger de pays développé.



III) IMPLICATIONS DES RESULTATS SUR LA NATURE DE L'ECHANGE : POUR QUEL TYPE DE PARTENARIAT ?

La finalité de ce point est de mettre en relief les résultats présentés grâce aux développements théoriques effectués.

1- LA RATIONALITE SUBSTANTIELLE VERSUS LA RATIONALITE PROCEDURALE

Dans la littérature, nous avons pu relever que deux dimensions apparaissent essentielles pour différencier l'échange relationnel de l'échange transactionnel (Dwyer et al 1987, Lepers 2003, Benamour 2003) : l'horizon temporel de moyen ou long terme et le contenu social de l'échange. Au regard des résultats, on a vu que le sous-traitant adopte un ensemble d'actions calculées à moyen terme qui peuvent développer la confiance du donneur d'ordres afin de faire durer leur relation. Il nous paraît, donc, difficile de pouvoir rattacher l'échange entre le sous-traitant et son donneur d'ordres aux formes transactionnelles ou relationnelles à cause de l'orientation à moyen terme des investissements, du caractère rationnel de la confiance et du faible caractère social de l'échange. L'homme est présent dans l'échange mais sans influence sur sa durabilité. La forme de l'échange identifiée entre le sous-traitant marocain et son donneur d'ordres ne correspond donc ni à l'échange transactionnel, ni à l'échange relationnel, dans son acceptation pure. L'échange n'est pas foncièrement dépendant des relations interpersonnelles nouées.

C'est davantage une confiance calculée, renforcée par les investissements spécifiques qui explique la continuité de la relation. L'échange est focalisé principalement sur les résultats induisant qu'une continuité interentreprises est instaurée sans recours à la relation interpersonnelle.

Afin de comprendre le type de l'échange entre sous-traitant marocain et son donneur d'ordres étranger de pays développé, nous allons faire recours à la distinction faite par Lepers (2003). Ce dernier a fait recours à l'opposition faite par Simon entre rationalité substantielle et rationalité procédurale pour distinguer entre échange substantiel et échange procédural.

a) La rationalité substantielle

La logique néoclassique suppose que les comportements individuels sont intelligibles sous l'hypothèse qu'ils répondent à une rationalité parfaite. Construit dans un univers abstrait, le

modèle postule que la rationalité guide les décisions individuelles. Brousseau et al. (1995) insistent sur l'hypothèse implicite de rationalité substantielle qui rend les comportements prévisibles. Chaque agent définit ses choix à partir de modes de calcul bien déterminés, ce qui rend les comportements prévisibles. Les modèles de rationalité substantielle s'intéressent ainsi à la rationalité des résultats du choix (Mongin 1984). Celle-ci apparaît comme une rationalité d'ajustement des moyens aux fins : son seul objet est la détermination de l'action pour atteindre le résultat le meilleur possible ; elle est fondée sur une axiomatique de l'intérêt individuel : les individus sont des sujets égoïstes, informés et calculateurs (Béjean et al 1999). En outre, elle apparaît comme une rationalité situationnelle puisque, l'objectif étant donné, le comportement individuel ne dépend plus que des contraintes qui conditionnent l'application d'un raisonnement déductif. "Un comportement est substantivement rationnel lorsqu'il est approprié à l'accomplissement des buts donnés dans les limites imposées par des conditions et des contraintes données" (Simon 1976).

La rationalité substantielle est une rationalité "calculée". Mais, si l'individu est rationnel, sa rationalité s'avère néanmoins limitée par sa capacité à appréhender de manière complète les éléments constitutifs de son environnement. Il est exposé au risque d'opportunisme et à une asymétrie d'information en le mettant dans une situation d'incertitude. L'incertitude concerne à la fois les compétences et le comportement. Si les résultats sont peu satisfaisants, il est difficile de savoir s'il s'agit d'une mauvaise évaluation des compétences, d'un comportement opportuniste ou bien d'événements tout à fait indépendants de la compétence et de l'effort. Dans ce contexte, le recours à la confiance permet de pallier les comportements opportunistes des agents (Mangematin 1999).

b) La rationalité procédurale

La rationalité procédurale se réfère aux limites cognitives des individus et à leur incapacité à maîtriser tous les paramètres de leur environnement. En conséquence, ils doivent mettre en place des procédures qui leur permettent d'agir et de se forger une représentation du cadre décisionnel (Simon 1978 ; 1986). Dans cet esprit, les modèles de rationalité 'procédurale' s'intéressent à la rationalité du processus de choix (Mongin 1984). Dans ce cas, les objectifs s'orientent davantage vers l'atteinte « d'un seuil de satisfaction plutôt que d'un optimum dans la mesure où celui-ci est considéré comme inatteignable » (Romelaer et Lambert 2001).

Simon propose en effet de définir le critère de rationalité d'une décision, non plus en fonction de la conséquence attendue de la décision, mais en fonction de la cohérence du raisonnement qui a conduit à cette décision. Dans le cadre de ce processus de décision, les valeurs subjectives de l'action et les moyens utilisés pour les poursuivre s'élaborent conjointement. La rationalité de l'individu s'exerce dans la recherche d'une procédure apte à définir à la fois l'objectif recherché et les moyens d'y parvenir. Dans ce cas, l'individu peut intégrer dans ses motivations l'intérêt général, l'équité ou l'altruisme... La tromperie, et son corollaire la défiance, qui caractérisent l'opportunisme, peuvent être remplacés par la confiance (Béjean et al, 1999).

2- APPLICATION A LA RELATION D'ÉCHANGE ENTRE LE SOUS-TRAITANT MAROCAIN ET SON DONNEUR D'ORDRE ETRANGER DE PAYS DEVELOPPE

A partir des définitions développées dans le point précédent, on peut distinguer deux formes d'échange au sens de Lepers (2003), d'une part, **l'échange substantiel** et d'autre part, **l'échange procédural**.

a) L'échange substantiel

Dans le cadre de l'approche substantielle, les parties prenantes sont focalisées sur les objectifs techniques et économiques de l'échange mais elles n'intègrent pas la dimension sociale et individuelle. L'essentiel de la relation, alors, n'est focalisée que sur les résultats qui concentrent alors toute la valeur ajoutée. un grand nombre de normes peuvent être insérées dans l'échange, à partir de la littérature, sans faire référence à la place de l'individu. Par exemple, l'ensemble des thèmes liés au pouvoir peut être assimilés à une logique substantielle dans la mesure où ils sont majoritairement mobilisés pour satisfaire les objectifs économiques de l'entreprise (Friedberg 1993). De la même manière, les normes transactionnelles, notamment la confiance calculée, illustrent la satisfaction d'objectifs économiques qui se réalisent au niveau organisationnel. Par ailleurs, les normes relationnelles ne sont pas automatiquement contingentes à la sphère individuelle. La continuité, définie comme la reconnaissance que la relation continuera dans le futur (Aulakh et al 1996) n'implique pas nécessairement une personnalisation de l'échange mais que les partenaires sont mutuellement bénéficiaires lors de l'échange. En ce sens, la continuité peut être comprise comme une norme substantielle lorsqu'elle concerne l'organisation mais pas l'individu. Dans le sens où une interdépendance organisationnelle se développent entre les acteurs à travers les

investissements spécifiques effectués, principalement par les sous-traitants et impliquant une continuité de la relation. Lepers (2003) affirme qu'une norme est aussi substantielle ou procédurale en fonction du niveau (organisationnel ou individuel) auquel elle s'applique. Cette idée rejoint la logique de Macneil (1980) selon laquelle une norme devient relationnelle à partir du moment où elle "s'intensifie" et se réalise grâce à des mécanismes internes à l'échange conduits par les individus.

b) L'échange procédural

Dans ce cas, les procédures de la relation sont perçues comme importantes. Les procédures relationnelles, dont les individus sont les vecteurs de diffusion, contiennent alors une partie de la valeur ajoutée de l'échange (Lepers 2003). Cet échange fait référence à la prise en compte de l'individu dans la manière de conduire l'échange. Il y a une personnalisation et une 'socialisation' de l'échange. Dans ce cas, le lien interpersonnel représente une assurance supplémentaire face à l'incertitude de la relation. Ainsi, les recherches sur le pouvoir et la dépendance ont démontré que les sources coercitives et non coercitives pouvaient s'appliquer aux organisations comme aux individus (Lepers 2003). Par exemple, en réduisant le volume de ses commandes, en réponse à une action qu'il juge inopportune ou à une insatisfaction face à un résultat atteint, le donneur d'ordres tend à façonner le comportement du sous-traitant. De ce fait, le pouvoir de sanction s'inscrit dans une logique procédurale. Gouldner (1960) souligne, aussi, que la récompense peut devenir un levier spécifique de conduite d'une relation. Dans cette perspective, le pouvoir est une notion qui trouve sa place au sein de l'échange procédural. Cet échange intègre la force des liens interindividuels dans la conduite de la relation le sous-traitant et son donneur d'ordres. Les personnes en contact, aussi, et en démontrant leurs compétences et leur professionnalisme, peuvent influencer les décisions prises par le donneur d'ordre.

Lors de cet échange, la confiance est principalement interpersonnelle, bien qu'elle puisse être étendue à un groupe. Les sources de la confiance sont multiples. Il s'agit en premier lieu des échanges passés entre les partenaires qui génèrent une expérience de la relation. Les processus de don/contre don participent également à la construction de ce type de confiance. La poursuite de la relation, le partage d'une culture commune, d'une vision du monde similaire, de même que la stabilité de l'organisation au sein de laquelle les parties sont engagées constituent des éléments favorables au maintien de la confiance. La confiance est

partiellement transitive au sein de l'organisation dans laquelle les différents acteurs se connaissent (Mangematin 1999).

S'agissant des normes relationnelles, de nombreuses études empiriques les mobilisent dans un cadre inter-organisationnel. Néanmoins, la plupart de ces normes sont associées originellement à l'individu dans l'échange (Macneil, 1980). Ainsi, à partir de nos résultats on peut dire qu'un échange intense d'informations grâce aux relations sociales tissées entre les individus renforce les liens entre le sous-traitant et son donneur d'ordre en développant un échange à caractère donnant-donnant. Cet échange d'informations va permettre, par la suite, la continuation de la relation en favorisant l'approfondissement des liens interpersonnels et amenant les individus à se faire confiance. Cette confiance repose sur des bases rationnelles comme les compétences et le professionnalisme de la personne en contact.

3- L'APPLICATION A NOTRE ETUDE DE CAS

Au regard des résultats recueillis précédemment et dans la continuité du travail de Lepers (2003), op-cité, l'objectif de cette partie est d'essayer d'employer ces notions d'échange substantiel et d'échange procédural. Nous rappellerons ci-dessous de manière synthétique les aspects fondamentaux de l'échange entre le sous-traitant marocain et son donneur d'ordres étranger de pays développé :

- L'échange s'inscrit dans une logique de moyen terme.
- L'essentiel des négociations se font autour de la marge commerciale.
- Les notions comme la communication, la coopération, le comportement non opportuniste et le partage des valeurs communes sont considérés comme des évidences dans la relation et qui ont moins d'influence sur la confiance entre les partenaires et par la suite sur la continuité de la relation.
- L'homme est moins présent dans l'échange. Il n'a pas d'influence sur la continuité de la relation.
- La continuité de la relation est fondée sur les investissements spécifiques entrepris pour gagner la confiance du partenaire.
- La continuité est fondée sur l'atteinte des résultats fixés qui constitue un antécédent fort de la confiance.
- La confiance est basée sur des critères rationnels tels que les compétences et l'atteinte des résultats fixés, montrant la prééminence de la confiance calculée entre les

partenaires.

- Même lorsqu'il s'agit de confiance interpersonnelle, elle est fondée sur des critères rationnels tels la réputation et le professionnalisme de la personne.
- Le pouvoir est exercé à travers différents moyens coercitifs et non-coercitifs.

En nous appuyant sur ces caractéristiques, nous pourrions dire que l'échange entre le sous-traitant marocain et son donneur d'ordres étranger de pays développé est un échange substantiel orienté quasi exclusivement sur des objectifs économiques. Dans ce contexte, les partenaires maîtrisent la plupart des paramètres de l'échange et fondent leurs décisions sur des éléments tangibles et impersonnels. En s'appuyant sur leurs investissements spécifiques et sur leurs compétences professionnelles, les sous-traitants prennent en charge certaines activités de leurs donneurs d'ordres. Ces actions semblent renforcer la durabilité de leur relation. Les individus sont les représentants du professionnalisme et de la compétence de leurs entreprises mais ils ne s'approprient pas l'échange. Le contenu social de l'échange s'avère très faible. L'existence des investissements spécifiques réalisés par les sous-traitants et dans un horizon temporel orienté vers du moyen terme est synonyme d'interdépendance entre les deux partenaires.

A l'image de notre développement théorique et de la distinction que nous avons fait entre un échange transactionnel et un échange relationnel, là aussi on peut recourir à la distinction partenariat substantiel et partenariat procédural. Ainsi, nous proposons la notion de "*partenariat substantiel*" pour désigner le partenariat entre le sous-traitant marocain et son donneur d'ordres étranger de pays développé. Ce partenariat substantiel est focalisé principalement sur les résultats. En s'appuyant sur leurs investissements spécifiques et sur leurs compétences professionnelles, les sous-traitants font durer leur relation avec leur donneur d'ordres. Ces projets semblent renforcer l'orientation à moyen terme de la relation. Par ailleurs, bien que les relations humaines s'avèrent restreintes, certaines dimensions relationnelles apparaissent, à l'image de la confiance interpersonnelle même si elle est rationnelle. Ce partenariat est ainsi formé d'une combinaison de dimensions transactionnelles et relationnelles.

CONCLUSION

L'analyse économique de la relation permet de penser que les stratégies concurrentielles classiques n'ont de sens que dans des contextes où la co-construction d'un avantage

concurrentiel devient un objectif commun pour les deux entreprises, même si les motifs d'un tel choix ne sont pas identiques pour chacune.

Dans cet article, nous avons cherché à décrypter la nature de la relation d'échange entre un sous-traitant et son donneur d'ordre étranger à partir de la notion de confiance. Nous avons pu mettre en lumière les différentes natures de la confiance, ses modes de diffusion et de développement, ainsi que ses principales conséquences sur la relation d'échange. On a pu démontrer que **c'est la qualité de la relation et non son intérêt économique qui influence le rôle que peut jouer la confiance dans l'échange.**

Dans un deuxième temps et au regard de nos résultats empiriques, l'échange, entre le sous-traitant marocain et son donneur d'ordre étranger, ne se révèle pas très relationnel puisque la dépendance apparaît importante montrant le pouvoir du principal donneur d'ordre étranger sur le sous-traitant marocain. Dans ce cadre, les sous-traitants marocains apparaissent adopter un comportement et des actions à moyen terme qui permettent de pérenniser l'échange et de lui assurer une continuité. Cela se manifeste par les investissements spécifiques entrepris et par d'autres moyens, notamment, la communication, la satisfaction... permettant de développer des sentiments de confiance de la part du donneur d'ordre étranger. Cette confiance est purement rationnelle reposant, surtout, sur les compétences et l'expertise du sous-traitant. Même lorsqu'il s'agit d'une confiance interpersonnelle ou institutionnelle, elle revêt un caractère rationnel reposant sur les compétences de la personne en contact et sa position hiérarchique.

Enfin, en faisant références aux résultats de notre recherche et en empruntant la distinction de Lepers (2003) entre échange substantiel et échange procédural, nous avons proposé la notion de "*partenariat substantiel*" pour désigner la nature du partenariat entre le sous-traitant marocain et son donneur d'ordre étranger de pays développé. L'échange substantiel est centré principalement sur la perception des résultats de l'échange.

Toute recherche comporte des limites et la nôtre n'échappe pas à cette règle. Lors de nos entretiens aucune intention n'a été donnée à la différence culturelle entre le sous-traitant et son donneur d'ordre étranger. La réponse à cette remarque revient au fait que le principal client de chaque entreprise visité est de nationalité française. Dans le domaine professionnel, il n'y a pas une grande différence entre le système des affaires marocaines et le système français, ceci est dû à l'histoire des relations entre les deux pays, au système éducatif, au

système institutionnel et juridique... qui sont l'héritage de la période du protectorat.

Parallèlement aux apports théoriques et empiriques, une recherche en gestion se doit de suggérer des implications pratiques. Pour cela, notre recherche suggère autant de voies d'approfondissement :

- On pourrait, par exemple, étudier la relation qui peut exister entre la nature du produit fabriqué par le sous-traitant « standard ou spécifique » et la nature de la relation.
- Etudier la nature de la relation en distinguant entre les différents niveaux de sous-traitance existants « sous-traitant de premier niveau ou de second niveau ».
- mise en perspective ces approfondissements conceptuels avec les niveaux organisationnels ou individuels. Par exemple faire une distinction entre confiance inter-organisationnelle et confiance interpersonnelle.
- mise en perspective de ces approfondissements conceptuels avec le temps, c'est à dire l'histoire de l'échange entre les entreprises concernées : n'y-t-il pas des nuances à prendre en compte selon les phases de déroulement de l'échange ? La confiance est-elle, comme certains travaux le suggèrent, déterminante dans les premières phases, puis, latente dès lors qu'elle est installée (Wilson, 1995).
- Dans cette recherche, un rôle actif de la culture n'a pas été relevé. Ce constat montre bien la nécessité d'approfondir la question des différences culturelles et introduire cette variable dans l'étude.

Enfin, ce papier de recherche s'insère parmi les quelques travaux valorisant la démarche relationnelle dans le secteur de la sous-traitance. Nous avons pu démontrer la pertinence d'abord, de l'emprunt de la démarche relationnelle dans ce domaine et ensuite, celui que peut y jouer la confiance entre un sous-traitant et son donneur d'ordre étranger. Un tel aboutissement réussira peut être à convaincre davantage de praticiens à adopter la démarche relationnelle en prêtant particulièrement attention à la construction et au développement d'une relation fondée sur la confiance. En effet, ce travail pourrait les convaincre de l'importance du développement d'une confiance relationnelle plutôt qu'une confiance rationnelle. Son originalité réside dans la prise en compte de l'objectif généralement visé par les managers. Il s'agit de l'engagement du client dans la durée, et, par là, concevoir et développer des méthodes de gestion de l'interface client-fournisseur permettant d'optimiser l'efficacité et l'efficience des échanges relationnels au regard des objectifs poursuivis par la coopération.

BIBLIOGRAPHIE

- Aijo T. S., (1996), The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing Environmental factors behind the changing marketing paradigm, *European Journal of Marketing*, 30, 2, 8-18.
- Aulakh P.S., Kotabe M. et Sahay A., (1996), Trust and Performance in Cross-Border Partnerships: A Behavioral Approach, *Journal of International Business Studies*, Special Issue, 1105-1132.
- Bejean S., Midy F. et Peyron Ch., (1999), la rationalité simonienne : interprétations et enjeux épistémologiques, Université de Bourgogne, CREDES.
- Benamour Y. (2000), Confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle dans la relation client- entreprise de service, une application au secteur bancaire français, Thèse en sciences de gestion, Université Paris IX.
- Bentaleb C. (1999), Les pratiques de motivation des cadres des entreprises marocaines, Thèse de doctorat, Université CADY AYYAD, Marrakech
- BNSTP, (2006), Le développement de la sous-traitance industrielle marocaine, rapport final établi par le réseau international des organismes de la sous-traitance (RIOST), Programme d'Appui aux Associations Professionnelles.
- Brousseau E., Geoffron P. et Weinstein O., (1997), « Confiance, connaissance et relation inter-firme », Document de travail, Université Paris 13.
- Charreaux G. (1998), Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises, dans *Economies et Sociétés*, Sciences de Gestion, Série S G, 8-9, 47-65.
- Donada C., Kessler A., (1997), Partenariat : mythes et réalités pour les fournisseurs, étude empirique dans l'industrie automobile, actes de la conférence internationale sur la coopération, Luxembourg-nancy2, Avril 1997.
- Donney, P., Cannon, J. (1997), An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 61, April, 35-51
- Ganesan S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 58, April 1994, 1-19
- Guibert N., (1999), La confiance en marketing: fondements et applications, *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 1,1- 19.
- Jamali J., Synthèse de Mc kinsey, Emergence : une politique ciblée et volontariste pour le secteur industriel, M.C.I.M.N.E. <http://www.rencontre.minrecherche.ma/jamali/jamali.pdf>
- Lepers X., (2003), Les relations d'échange entre la grande distribution et ses fournisseurs: le cas de l'enseigne d'Auchan, *thèse de doctorat es sciences de Gestion*, Université Paris – Dauphine.

- Mangematin V., (1999), *La confiance: un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production*, dans la confiance : approche économique et sociologiques, coord. Par Thuderoz C., Mangematin V. et Harrisson D., Gaëtan Morin Europe, Boucherville (Québec).
- Mergier A., (2002), Les paradoxes de la confiance, Résultat d'une enquête, conférence de presse du 29/11/2002, Association Nationale de lutte contre le Sida.- Morgan R., Hunt S., (1994), The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58.
- Mongin P. (1984), Modèle rationnel ou modèle économique de la rationalité ?, *Revue économique*, 35, 9-64.
- Morgan R., Hunt S., (1994), The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 158.
- Nidam A., (2000), Factors Affecting the Trust Capital Construction : The Case of Services Inter-Firm Relationship, 16th Annual IMP Conference, Bath, 7-9 septembre.
- Pache G. (2000), Repérer les évolutions du canal logistique : quelques enjeux majeurs dans une perspective marketing, Université Ca' Foscari Venezia.
- Prax J-Y., (2004), Le rôle de la confiance dans la performance, collective Texte de la conférence faite par Jean-Yves PRAX pour l'ouverture du KMForum 2001, mardi 25 septembre 2001, au Palais des Congrès, Porte Maillot, Paris.
- Sako M, (1998), Does trust improve business performance?, Industrial Relations Department, London school of Economics and Political Science, Houghton Street, London WC2A 2AE, UK, paru dans: Lane, C., Backman, R. (Eds), *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, Oxford.
- Selnes F., (1998), Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships, *European Journal of Marketing*, 32, 3/4, 305-322
- Zineldin M. et Johnson P., (2000), An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry, *the TQM Magazine*, 12, 4, 245-265