

Dynamique relationnelle client – fournisseur et opportunités d'apprentissage: une analyse de la situation des fournisseurs des distributeurs français d'habillement

Hugues Poissonnier

Allocataire de Recherche – Moniteur
Crego – IAE – Université Montpellier II
Erfi – ISEM – Université Montpellier I

hpoissonnier@yahoo.fr

Résumé :

Considérée comme une industrie « industrialisante », l'habillement offre un cadre d'observation des opportunités d'apprentissage offertes aux PME, qui composent l'outil productif, particulièrement intéressant. Centrant notre étude sur les opportunités d'apprentissage découlant de la relation verticale distributeur – producteur, nous observons pourtant des évolutions telles au cours des vingt dernières années qu'une remise en cause de certaines de ces opportunités d'apprentissage apparaît constituer une source légitime d'inquiétude. La montée en puissance de la distribution se traduit en effet par l'émergence de pratiques nouvelles qui, en modifiant la nature des relations verticales dans l'industrie, posent avec une prégnance croissante la question du devenir de producteurs cantonnés dans des tâches de moins en moins créatrices de valeur.

C'est en lien avec les caractéristiques de ce contexte que nous abordons l'évolution des opportunités d'apprentissage offertes aux producteurs en ayant recours au concept de Chaîne Globale de Valeur permettant d'étudier l'évolution des relations verticales au niveau mondial.

Nous revenons donc sur la nature des différents types d'apprentissage pouvant découler des relations verticales dans lesquelles entrent les producteurs et mettons ces dernières en discussion en référence à la littérature sur les Chaînes Globales de Valeur. Les caractéristiques de la Chaîne Globale de Valeur à destination de la France étant repérées au travers de notre revue de littérature, nous les discutons sur la base d'une étude des attentes des distributeurs français d'habillement. 14 directeurs achat des principaux distributeurs français ont ainsi été rencontrés pour la réalisation d'entretiens semi-directifs portant sur les relations avec leurs fournisseurs et leurs principales attentes envers ces derniers. Nos conclusions valident l'existence d'un modèle « cœur – périphérie » de plus en plus ancré dans les pratiques des distributeurs français et ayant des implications fortes pour les opportunités d'apprentissage offertes aux deux types de fournisseurs. Les différences observées au sein de ces pratiques nous amènent, en outre, à remettre en cause l'utilisation exclusive du concept de Chaîne Globale de Valeur dans le cadre de notre étude et à prôner pour l'adoption d'une perspective davantage microéconomique complémentaire.

Apprentissage, fournisseur, relation verticale, Chaîne Globale de Valeur, habillement.

Introduction

« De toute façon, les distributeurs remettent toujours tout en cause, que ce soit leurs fournisseurs, leurs méthodes,... ». Cette phrase énoncée par une consultante de l'Institut Français de la Mode au cours d'un entretien exploratoire (expert 1 ; Mars 2003) illustre parfaitement le fonctionnement de la filière textile-habillement actuellement en France en ce qui concerne les relations entre la distribution et la confection et en traduit deux des aspects les plus importants. Le premier est celui de la forte position de la distribution, permettant aux distributeurs de remettre « toujours tout en cause » dans la nature de leurs relations avec les fournisseurs. Le second est celui de l'instabilité qui caractérise le secteur. L'arrivée récente de nouveaux concurrents, l'évolution des pratiques de ces derniers ou des plus anciens, tant en terme de sourcing que de merchandising, ainsi que les modifications plus ou moins importantes dans l'actionnariat de nombre d'enseignes, à l'origine de la diffusion de nouvelles valeurs, modifient constamment et en profondeur les habitudes de fonctionnement tant en interne qu'en externe, dans les relations de ces enseignes avec leurs fournisseurs.

Si l'on considère que c'est dans la durée de la relation, l'interdépendance et la continuité des échanges entre client et fournisseur que l'apprentissage se manifeste pour ce dernier (Letourneur, 1994), force est de constater que les évolutions décrites ci-dessus ne semblent pas devoir se concrétiser par une extension des opportunités d'apprentissage offertes aux fournisseurs dans l'habillement.

Cette industrie est pourtant souvent décrite comme une industrie « industrialisante » (Schmitz et Knorringa, 2000), constituant une première étape pour l'industrialisation de pays en développement, en raison d'une part de sa forte intensité en travail, nécessitant des investissements relativement faibles et d'autre part et surtout, en raison des possibilités offertes aux producteurs de progresser, de monter en gamme,... En France, l'industrie de l'habillement a longtemps constitué un des principaux employeurs dans des régions comme le Nord. Aujourd'hui, et depuis deux décennies, en crise, ce secteur ne manque pas d'attirer l'attention des pouvoirs publics. Conscients des évolutions du marché amont, liées au processus largement enclenché dans le secteur de la globalisation des achats, ces derniers, pour défendre l'emploi, tentent de favoriser le positionnement des fournisseurs français sur le créneau de l'originalité, de la créativité et/ou de la réactivité pour les fournisseurs moins « haut de gamme ». Bien que posée en des termes sensiblement différents, la question de l'apprentissage se pose donc aussi bien pour les producteurs français que pour les producteurs des pays émergents.

Si la littérature en stratégie ne manque pas de faire apparaître différents contextes plus ou moins propices à l'apprentissage, tels ceux relatifs au développement de produits nouveaux (Garel, 1998), les recherches décrivent majoritairement des situations de relations horizontales entre entreprises concurrentes. Les observations décrites plus haut et les enjeux liés à ces dernières nous ont cependant conduit à tenter de privilégier l'étude des opportunités d'apprentissage pouvant découler des relations entretenues avec la distribution. L'apprentissage, et plus généralement la progression des fournisseurs, peut ainsi trouver une de ses origines dans les relations avec les distributeurs, ces derniers les amenant notamment à faire évoluer leur offre ou à apprendre de nouvelles techniques de gestion, voire à se structurer de manière plus efficace.

L'asymétrie de pouvoir au profit des distributeurs confère à ces derniers un rôle éminemment structurant des relations distributeurs – fournisseurs dans la filière textile – habillement – distribution (Poissonnier, 2004). Cette situation nous amène à privilégier une

approche des opportunités d'apprentissage pour les fournisseurs fondée sur une étude des comportements des distributeurs. En effet, dès 1979, Fauré, Marchesnay et Mathié insistaient sur la limitation de la liberté d'action de la PME en raison non seulement des contraintes du marché, mais aussi de la position de cette dernière dans sa filière technologique et développaient la notion de dépendance que Marchesnay (1979) décrit comme pouvant se mesurer à travers le flux d'échange avec des partenaires de taille inégale. Ces relations de dépendance apparaissent exacerbées dans la filière textile – habillement – distribution au regard des trois critères alors retenus par l'auteur pour l'analyse du flux d'échange : concentration, substituabilité et essentialité. Le véritable pouvoir des fournisseurs, dans cette filière, revient finalement à « choisir », à supposer qu'ils en aient le luxe, le type de distributeur pour lequel ils vont travailler. Ainsi nous paraît-il légitime de centrer notre analyse sur les attentes et comportements des grandes enseignes de distribution françaises en vue de répondre aux préoccupations des PME de la confection qui constituent le cœur de notre sujet.

Fondée sur le concept de Chaîne Globale de Valeur, notre étude des opportunités d'apprentissage offertes aux PME que sont les fournisseurs nous amènera dans un premier temps à présenter la diversité des formes d'apprentissage pouvant découler de la relation client-fournisseur au regard de la nature des attentes manifestées par les distributeurs. Une étude empirique réalisée auprès de fournisseurs et de distributeurs, dont la présentation interviendra dans un deuxième temps, nous permettra alors, au regard des éléments développés dans la première partie, de conclure, dans un troisième temps, sur les évolutions en cours et leurs effets pour les PME du secteur, tant en France que dans les pays émergents. Nous serons alors amenés à remettre en cause l'utilisation exclusive du concept de Chaîne Globale de Valeur dans les études des relations clients-fournisseurs au niveau mondial pour proposer une approche élargie des bénéfices, pour les PME de la production, des échanges avec les distributeurs.

I) Opportunités d'apprentissage et nature des besoins exprimés par le donneur d'ordres : une revue de littérature

Ingham (1994) insiste sur le rôle des coopérations inter-firmes dans le domaine de l'apprentissage organisationnel, faisant de cet apprentissage un des objectifs de la coopération : « *l'apprentissage organisationnel est une motivation et un objectif reconnus à l'établissement d'accords de coopération* ». Dans les relations verticales clients – fournisseurs, les possibilités d'apprentissage sont nombreuses et peuvent se manifester par des apprentissages de natures diverses. Si les bénéfices pouvant être liés à l'établissement des relations commerciales entre partenaires existent pour les deux parties, c'est l'apprentissage des fournisseurs qui retiendra ici de manière spécifique notre attention. L'étude de la littérature nous amènera à distinguer trois types d'apprentissage pour ces derniers en lien avec la nature des besoins exprimés par les donneurs d'ordres français spécialisés dans l'habillement.

1.1) La distinction entre trois types d'apprentissage découlant des relations verticales entretenues avec les distributeurs

Souvent présenté comme un avantage de l'interaction, l'apprentissage organisationnel constitue rarement une stratégie délibérée (Machat, 2003). Ainsi, la majorité des apprentissages est présentée comme étant « inconsciente », que ce soit au sein de l'organisation (Nonaka, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1997) ou entre les organisations (Ingham, 1994 ; Hakansson et al, 1999).

Pour Machat (2003), une distinction doit être effectuée entre le transfert de compétence lié à la réponse au donneur d'ordres et l'intégration par la PME de compétences propres, susceptibles de modifier ses modes de résolution de problèmes et ses modèles de représentation. Nous distinguerons, pour notre part, trois types d'apprentissage : l'apprentissage du métier, l'apprentissage organisationnel et l'apprentissage du comportement relationnel.

1.1.1) L'apprentissage du métier : l'acquisition de nouvelles compétences

Par l'intermédiaire de la fourniture de produits dont les spécifications apparaissent de plus en plus fines au travers de la transmission aux fournisseurs de cahiers des charges de plus en plus complets, les fournisseurs ont l'opportunité d'apprendre de nouvelles techniques auxquelles ils sont même parfois formés par les distributeurs eux mêmes. Le « Learning-by-doing » s'accompagne alors de formations spécifiques. Ces dernières apparaissent fréquemment mises en place par les distributeurs spécialisés dans les vêtements pour enfant. Le faible nombre de fournisseurs réellement spécialisés dans ce type de produit oblige en effet les distributeurs à offrir à des fournisseurs « généralistes » des formations spécifiques. Ces derniers bénéficient dès lors d'une autre source d'apprentissage, la transformation de leur relation en véritable partenariat découlant de l'intérêt pour les distributeurs de conserver des fournisseurs pour lesquels ils ont investi en formation.

Il apparaît finalement qu'à long terme, l'interaction client - fournisseur puisse être une source d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, amenant cette dernière à développer de nouvelles compétences (Axelson et Hakansson, 1984).

1.1.2) L'apprentissage organisationnel : vers une nouvelle structuration des systèmes de gestion et de l'organisation elle-même

Les propos ici présentés reposent sur l'hypothèse selon laquelle il existe une différence de structuration entre le client et son fournisseur. Nous postulons en effet que le distributeur est plus organisé, plus structuré que son fournisseur. Cet écart organisationnel peut trouver deux sources principales d'explication. La première réside dans la différence de taille entre les entreprises, la taille ayant une influence sur la structure (Blau, 1970). La seconde s'applique davantage aux relations entre distributeurs français et fournisseurs étrangers et réside dans le contexte culturel et managérial des entreprises concernées. Ainsi, Ford (1980) montre que la distance technologique, psychologique et culturelle diminue au fur et à mesure de l'interaction dyadique client-fournisseur. Finalement, Kalika et al. (1998) parlent de « transfert organisationnel » du distributeur vers le fournisseur dans un tel contexte d'asymétrie organisationnelle.

1.1.3) L'apprentissage du comportement relationnel : l'acquisition de savoir-être dans la relation de nature à pérenniser cette dernière

La meilleure connaissance de ses clients par le fournisseur lui permet d'acquérir une « orientation client » (Han et al. 1993). Plus le fournisseur connaît son client plus il devient capable de le servir, et de servir les autres par la même occasion. Ainsi, la meilleure connaissance des besoins d'un distributeur permet à la PME de modifier son offre pour ses autres clients en grande distribution et représente alors une « *base de croissance future pour l'entreprise* » (Machet, 2003).

Suite à cette présentation des différents types d'apprentissage, l'étude des spécificités des attentes manifestées par les distributeurs français d'habillement aura pour objectif de repérer les opportunités d'apprentissage offertes à leurs fournisseurs.

1.2) Spécificités des attentes manifestées par les distributeurs français d'habillement et opportunités d'apprentissage offertes à leurs fournisseurs : une analyse fondée sur la notion de Chaîne Globale de Valeur

Nous aborderons d'abord la notion de Chaîne Globale de Valeur (Gereffi et Korzeniewicz, 1994). Puis, nous nous intéresserons à ses différentes caractéristiques et à l'hétérogénéité de ses structures de gouvernance, avant de centrer notre analyse sur les spécificités de la Chaîne Globale de Valeur (désignée par la suite sous le sigle CGV) à destination des enseignes françaises.

1.2.1) La notion de Chaîne Globale de Valeur

L'approche en terme de Chaîne Globale de Valeur permet de cerner des éléments clés des dynamiques concurrentielles du secteur au plan mondial, ainsi que la nature des rapports de force et de coopération inter – firmes, en fonction de la spécialisation des firmes en matière d'activité, de leur taille, ou de l'avantage concurrentiel poursuivi.

Fondée sur l'analyse des relations de pouvoir et dépendance, cette approche explique donc les phénomènes de mondialisation. Ce faisant, elle n'en constitue pas moins un apport indéniable à la compréhension de la coordination des firmes situées à différentes étapes du processus de production et géographiquement éloignées. Gereffi (1996) estime ainsi que la manière dont les firmes opèrent dans l'économie internationale est de plus en plus déterminée par leur position dans la CGV. C'est donc essentiellement des relations de pouvoir et de dépendance que dépend la forme prise par la coordination des activités la long de la CGV. Adopter cette approche revient finalement à estimer que l'organisation globale de la production lie les producteurs, les fournisseurs de matière première, les traders, les banquiers, les designers, les distributeurs, dans de complexes réseaux économiques dans lesquels la répartition des profits et du contrôle change souvent (Gereffi et Korzeniewicz, 1994).

En dépit de la tendance relevée par Gereffi et Korzeniewicz (1994) de la répartition des profits et du contrôle à évoluer, certaines industries restent structurellement dominées par l'une ou l'autre des deux extrémités de la chaîne. Les auteurs révèlent ainsi que les chaînes « producer driven » se réfèrent à des industries intensives en capital dont la recherche technologique réalisée par les producteurs confère à ces derniers un pouvoir de négociation fort (automobile, aéronautique, informatique,...). En ce qui concerne les chaînes « buyer driven », elles font référence à des industries dans lesquelles les principales barrières à

l'entrée se situent au niveau du design et du marketing. C'est notamment ce qui caractérise la confection qui est vue par Gereffi (1996) comme un secteur caractérisé par une concentration des profits et du contrôle aux niveaux de la distribution / marketing et des approvisionnements et par une production externalisée au niveau mondial sur la base de réseaux, pilotés par les acheteurs, de producteurs indépendants. Le pouvoir des distributeurs lié à la maîtrise du design et du marketing, maillons les plus créateurs de valeur dans cette industrie, est renforcé par le développement des centrales d'achat pour la grande distribution conférant aux enseignes le pouvoir d'imposer des mécanismes de coordination rigides, dans le sens où ils ne font pas du tout l'objet d'une négociation, à leurs fournisseurs.

1.2.2) Chaînes Globales de Valeur et structures de gouvernance

Au terme d'une tentative de formulation d'une théorie des structures de gouvernance des CGV, Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2003) ont repéré cinq types de gouvernance. Se fondant sur la définition et l'influence de trois variables que sont la complexité des transactions, la facilité à codifier les transactions et les capacités du parc de fournisseurs, les auteurs aboutissent au repérage de cinq types de gouvernance : marché, modulaire, relationnelle, captive et hiérarchie comme le montre le tableau suivant :

Tableau 1 – Types de gouvernance des Chaînes Globale de Valeur

Type de gouvernance	Complexité des transactions	Facilité à codifier les transactions	Capacités du parc fournisseur	Degré de coordination explicite et asymétrie de pouvoir
Marché	Faible	Elevé	Elevé	Faible  Elevé
Modulaire	Elevé	Elevé	Elevé	
Relationnel	Elevé	Faible	Elevé	
Captif	Elevé	Elevé	Faible	
Hiérarchie	Elevé	Faible	Faible	

Source : d'après Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2003) (traduction)

Les auteurs expliquent ensuite que les évolutions récentes ont modifié le type de gouvernance caractéristique que l'on peut observer dans l'habillement. Ainsi, l'expansion et l'augmentation des capacités des fournisseurs auraient, selon eux, fait évoluer le type de gouvernance dominant dans l'habillement du captif au relationnel, plus complexe.

Pour autant, sans remettre en cause cette description de l'évolution générale des relations dans l'habillement, nous estimons que les spécificités des CGV à destination des différents marchés sont telles, qu'il existe autant de chaînes, avec leurs structures de gouvernance propres, que de pays importateurs. L'étude des spécificités de la chaîne française en fournira, dans le paragraphe suivant, quelques illustrations.

1.2.3) Spécificités de la chaîne globale de valeur à destination de la France et opportunités d'apprentissage offertes aux fournisseurs produisant pour ce marché

Gibbon (2001) a examiné les conséquences pour les fournisseurs situés dans les pays en développement des évolutions des pratiques des enseignes britanniques. Elargissant le cadre de son étude, il montre à quel point les marchés américains, européens et japonais sont segmentés entre eux, si bien que la question des conditions de la compétitivité des pays en développement au niveau global doit, selon lui, se poser en termes de conditions de succès pour chacun de ces grands marchés. Une comparaison entre les résultats obtenus par Gibbon (2001) et ceux obtenus par Palpacuer et Poissonnier (2002) montre en outre que le marché européen est lui même fortement segmenté en interne entre les Etats membres dont la consommation et les structures de distribution diffèrent. Cette reconnaissance d'une segmentation des différentes « chaînes » est ici essentielle dans une optique de compréhension des opportunités d'apprentissage offertes aux fournisseurs. Montrant notamment que la structure de gouvernance de la chaîne destinée à l'Europe est plus égalitaire que celle de la chaîne destinée aux Etats-Unis dans laquelle le pouvoir de négociation des fournisseurs apparaît moins important, Gibbon (2001) révèle l'existence d'opportunités d'apprentissage différentes pour les fournisseurs selon leur participation à l'une ou l'autre chaîne. Ainsi, si le fait de travailler dans la chaîne américaine conduit à un « *apprentissage étroit mais très structuré d'expériences centrées sur les compétences* », la chaîne européenne offre plutôt des opportunités d'apprentissage « *plus large mais plus diffus lié à un accroissement de la souplesse fonctionnelle* » (traduit de Gibbon, 2001).

Des différences en termes d'organisation et d'opportunités d'apprentissage pour les réseaux de sous-traitance respectivement orientés vers les marchés anglo-saxons et d'Europe continentale ont par ailleurs été observées dans le cadre des relations donneurs d'ordres / sous-traitants dans l'industrie mauricienne de l'habillement, qui s'organise en deux filières distinctes pour ces deux grands marchés (Gibbon, 2000). Ces différences apparaissent également dans une étude plus récente des pratiques d'approvisionnement des grands distributeurs de vêtements en Europe (Palpacuer, Gibbon et Thomsen, 2003) : « *Les chaînes françaises et scandinaves n'ont pas atteint les niveaux britanniques de maturité, en termes de combinaison de la concentration de la distribution, de connexion forte aux marchés financiers, de relations formalisées d'achat et de la prédominance de fournisseurs à capacités élevée. En conséquence, les réseaux travaillant pour ces marchés devraient offrir de meilleures opportunités pour les fournisseurs en terme d'entrée sur le marché et d'industrial upgrading* » (Palpacuer, Gibbon et Thomsen, 2003 ; traduit de l'anglais).

Une étude de l'offre marocaine permet d'opérer la même distinction entre filières orientées vers des clients anglo-saxons et français (Belghazi, 2003). La première, caractérisée par des relations stabilisées ou continues avec les donneurs d'ordres apparaît comme étant principalement orientée vers des clients anglo-saxons qui délocalisent parfois directement leurs ateliers de production au Maroc. Ces clients, attentifs au respect des codes de bonne conduite par les fabricants marocains, développent des services de co-traitance et investissent dans les ressources humaines de leur entreprise. Cette stratégie s'appuie sur la fabrication de séries longues, propices à la réalisation d'économies d'échelle (lingerie) et sur une spécialisation des usines par type de produits au sein de l'entreprise et se retrouve plus particulièrement dans les pôles productifs de Rabat et Tanger respectivement numéros trois et quatre de l'habillement marocain en matière d'emploi. La seconde filière que l'on peut qualifier de classique s'oppose à la première principalement au niveau de la discontinuité des relations et de leur court-termisme. Ces dernières, axées sur la réduction des prix, apparaissent

caractéristiques des relations entretenues avec les distributeurs français davantage demandeurs de services de sous-traitance d'activités de simple assemblage portant sur des séries courtes. Ce dernier profil de filière dans laquelle l'antagonisme et l'agressivité apparaissent comme des caractéristiques majeures prédomine dans les pôles traditionnels de production de Casablanca et Fez, respectivement numéros un et deux de l'emploi marocain dans le secteur.

Si les opportunités d'apprentissage semblent, au regard de cette analyse, plus importantes dans la filière anglo-saxonne, elles existent néanmoins pour les fournisseurs travaillant pour des distributeurs français, se situant peut-être à un autre niveau. Ainsi, centrant davantage leurs recherches sur les effets des relations d'affaires internationales sur la structuration des producteurs, Kalika et al. (1998) montrent que plus la relation d'affaires entre le client français et le fournisseur marocain est importante, plus la structuration de ce dernier, mesurée par la spécialisation fonctionnelle et le nombre de niveaux hiérarchiques, est développée.

De son côté et s'intéressant davantage aux relations de confiance dans la filière textile-habillement, Hetzel (2000) explique que les distributeurs français ont tendance à accorder plus difficilement leur confiance aux fournisseurs que les distributeurs allemands, ce qui, encore une fois, ne joue pas en faveur des opportunités d'apprentissage offertes à ces derniers, idée par ailleurs confirmée par Usunier (2000).

La littérature fondée sur la notion de CGV fournit donc des enseignements en termes d'opportunités d'apprentissage pour les PME – producteurs. Un de ces enseignements réside dans le repérage de plusieurs CGV, avec des structures de gouvernance propres et surtout dont le fonctionnement n'est pas neutre du point de vue des opportunités d'apprentissage pour les fournisseurs. Aussi avons-nous cherché à mieux cerner les spécificités de la chaîne française au travers d'une étude réalisée auprès de représentants de chaînes de distribution françaises et de fournisseurs travaillant pour ces dernières. Nous fondant sur le rôle structurant des distributeurs vis à vis du fonctionnement de la CGV, nous avons centré notre étude, présentée dans le paragraphe suivant, sur les attentes et comportements de ces derniers.

II Une étude des attentes manifestées par les distributeurs français et des opportunités d'apprentissage qui leurs sont liées pour les fournisseurs

L'étude de la nature des relations distributeurs – fournisseurs, dont nous allons ici décrire les modalités et les résultats, repose sur une enquête réalisée sur la base d'entretiens semi-directifs auprès de 14 responsables achats de différentes enseignes rencontrés en 2002-2003 à partir d'un échantillon prédéfini de 30 distributeurs sélectionnés en fonction de leur représentativité par rapport au marché français. Trois experts de l'IFM (Institut Français de la Mode) ainsi qu'une historienne de la Mode, dont les propos étayeront nos discussions ont aussi fait l'objet d'entretiens en Mars-Avril 2003. Le tableau suivant présente les caractéristiques de notre échantillon de distributeurs :

Tableau 2 - Caractéristiques de l'échantillon :

Entreprise Interviewée	Nature	Propriété	Ventes habillement (Meuros, 2001)
HM	Hypermarché	Privée, contrôle familial	1.500-2.000
VPC	Vépéciste	Filiale	1.000-1.500
G	Groupe	Privée, contrôle familial	600-700
CS-Da	Chaîne discount	Privée, contrôle familial	180-200 (1999)
CS-Db	Chaîne discount	Privée, contrôle familial	500-600
CS-Dc	Chaîne discount	Filiale	450-500
CS-H	Chaîne homme	Public, contrôle familial-manag.	350-400
CS-Fa	Chaîne femme	Public, contrôle managérial	200-250
CS-Fb	Chaîne femme	Public	250-300
CS-Fc	Chaîne femme	Public	1000-1500
CS-Fd	Chaîne femme	Public	-
CS-Ea	Chaîne enfant	Public	150-200
CS-Eb	Chaîne enfant	Privée, contrôle managérial	100-150 (1998)
CS-Ec	Chaîne enfant	Privée	50-100

CS : Chaîne spécialisée, D : Discounter, F : Femme, H : Homme, E : Enfant.

Source : interviews personnelles et rapports d'activité des entreprises (Palpacuer et Poissonnier, 2002 ; nouvelles enquêtes, 2003)

Par ailleurs, 22 dirigeants de PME – fournisseurs ont été rencontrés et interrogés sur le thème de la nature de leurs relations avec leurs clients.

Si les éléments issus de nos entretiens avec les fournisseurs sont fondamentaux pour la compréhension des opportunités d'apprentissage qui leur sont offertes, les spécificités du secteur en termes de répartition du pouvoir et donc de pilotage de la filière, au profit des distributeurs, nous a conduit à centrer notre étude sur les attentes des distributeurs. En cohérence avec l'optique des CGV, cette démarche permettra de cerner de manière empirique certaines spécificités de la CGV à destination de la France et surtout d'en percevoir les évolutions. Une discussion relative aux opportunités d'apprentissage liées à ces évolutions sera menée suite à la présentation des enseignements liés à chacun des thèmes abordés.

2.1) Un retour illustré sur les caractéristiques du secteur français de l'habillement en termes de relation de pouvoir et de dépendance

Distinguant trois types de relations au sein de ce qu'à la suite des travaux de Williamson il est convenu d'appeler la « forme hybride » dans l'organisation des activités des firmes, Bouvier-Patron (1998) présente le type de relation comme étant lié au rapport de force caractérisant la relation bilatérale client-fournisseur. Ce faisant, il montre bien à quel point la nature et le contenu de la relation découlent du rapport de force.

L'émergence récente de nouveaux acteurs appartenant à la distribution, que Parat (1997) a notamment qualifié de néo-spécialistes et de distributeurs actifs, a profondément modifié le sens et l'intensité des rapports de force au sein de la filière. Aujourd'hui, les

distributeurs se sont en effet appropriés l'essentiel des marges dans la filière grâce à un rapport de force largement en leur faveur comme en témoignent ces propos recueillis lors de nos entretiens exploratoires :

« On est dans un contexte où le donneur d'ordres est plutôt en position favorable par rapport au sous-traitant, donc, on essaie de « profiter » de la situation dans les limites de ce qu'on peut sous-entendre par « profiter ». On les pousse à faire un certain nombre de choses parce qu'on est en position de le faire » (G)

Finalement, comme l'explique une experte de l'IFM (2003) :

« Aujourd'hui, les relations sont dérivées d'un rapport de force en faveur de la distribution » (expert 2)

C'est l'étude de l'utilisation de ce pouvoir par les distributeurs qui fera l'objet des développements qui vont suivre.

2.2) Attentes /comportements des distributeurs et implications pour les fournisseurs

Les résultats de notre enquête réalisée auprès des distributeurs seront ici présentés par thème et commentés. Les objectifs en termes de stratégie d'achat, les critères de sélection privilégiés, les intentions relatives à la taille du réseau d'approvisionnement, la concentration des échanges avec les fournisseurs réguliers et enfin le contenu du partenariat client – fournisseur, seront ainsi, tour à tour, abordés.

2.2.1) Principaux objectifs en termes de stratégie d'achat

Le tableau 3, comme ceux qui vont suivre, a été construit sur la base du nombre d'occurrences de chacune des réponses à la question ouverte qui transparaît dans le titre et qui a été posée aux directeurs achat des enseignes rencontrées. Pour certaines enseignes, plusieurs réponses ont été fournies, ces dernières ont alors toutes été comptabilisées.

L'examen des réponses apportées par nos interlocuteurs et présentées dans le tableau 3 révèle la domination de trois grands types d'objectifs généraux en terme de stratégie d'achat chez les donneurs d'ordres. La recherche de l'augmentation des réassorts, en cohérence avec le développement de l'aspect mode et/ou nouveauté des produits proposés par les chaînes spécialisées, apparaît comme l'objectif le plus fréquemment cité. La volonté liée à l'intensification de l'internationalisation traduit le fait que ce processus ne soit toujours pas arrivé à maturité pour un certain nombre d'enseignes. Enfin, la volonté, voire la nécessité de réduire les coûts est un des éléments qui semble devoir expliquer l'objectif de développement de relations en direct. Ces résultats vont dans le sens d'une extension du modèle cœur-périphérie (Palpacuer, 1996) qui caractérise déjà les relations distributeurs-fournisseurs. Ainsi, si d'un côté, la volonté manifestée d'intensifier l'internationalisation répond au besoin de réduire les coûts en développant des relations de marché avec des fournisseurs à bas prix (fournisseurs périphériques), la volonté de développer des relations en direct et surtout d'augmenter les réassorts joue en faveur des fournisseurs proches et réactifs (cœur). Ces derniers jouissent alors de possibilités d'apprentissage, découlant de la nature des relations et des attentes manifestées à leur égard, supérieures.

Tableau 3 - Principaux objectifs en terme de stratégie d'achat

Objectif	Fréquence	Distributeurs
Développement de relations en direct	3	VPC, HM, CS-Db
Intégration dans la Supply Chain (GPA)	1	CS-H
Augmentation des réassorts	4	CS-Fa, CS-Ea+b, CS-Db
Intensification de l'internationalisation	3	G, CS-Fb+d
Centralisation et rationalisation des achats	2	CS-Db, CS-Dc
Pas de principe dominant	3	CS-Da, CS-Ec, CS-Fc

Note : N répondants= 14 ; Source : entretiens propres

Les principaux objectifs liés au sourcing étant identifiés, les critères utilisés par les distributeurs (ou, plus précisément, leurs cellules achats) pour la sélection des fournisseurs ne font pas apparaître de réelles surprises.

2.2.2) Les critères utilisés pour la sélection des fournisseurs

Au-delà de la confirmation de l'importance accordée au traditionnel triptyque Prix – Délais - Qualité par les distributeurs, certains enseignements peuvent être tirés de l'étude des critères de sélection (tableau 4). Il apparaît notamment que certains distributeurs tablent sur le potentiel du fournisseur plus que sur ses possibilités actuelles, tel ce responsable supply-chain d'une chaîne spécialisée dans les vêtements pour homme :

« Nous menons un raisonnement interactif : partir de ce que les fournisseurs peuvent faire pour construire la relation » (CS-H),

D'autres sélectionnent les fournisseurs selon des critères très stricts de manière à ne pas avoir de surprise au cours de la relation. L'analyse de nos entretiens exploratoires révèle l'existence d'au moins deux types de pré-contrôle au niveau de la sélection : une standardisation de la qualité découlant de la précision des dossiers techniques et une première évaluation du potentiel du fournisseur prenant notamment en compte des compétences spécifiques de ce dernier, ainsi que son autonomie financière.

L'évaluation du potentiel du fournisseur donne lieu à des pratiques diverses chez nos interlocuteurs. Certains attendent de leurs fournisseurs des compétences de créativité en termes de style notamment :

« Nous avons des bureaux de style mais pas assez pour élaborer l'ensemble de nos collections ; nous attendons aussi des fournisseurs qu'ils nous fassent des propositions (en particulier les européens) » (HYP).

Les résultats obtenus au cours de nos entretiens avec les responsables achats concernant les critères de sélection des fournisseurs sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 4 - Critères utilisés pour la sélection des fournisseurs

Critères	Fréquence	Distributeurs
Prix	8	HM, G, CS-Fa+d, CS-Eb+c, CS-Db+c
Qualité	8	HM, G, CS-Fa+c, CS-Eb+c, CS-Db+c
Délai	7	HM, CS-Fa+d, CS-Eb+c, CS-Db+c
Spécialisation produit	4	VPC, CS-Fa, CS-Eb+c, Cs-Db+c
Communication	5	HM, Cs-Fa, Cs-Eb+c
Design des produits (attentes/style)	3	CS-Db (Inde), CS-Fa+d
Potentiel de création de relation stable	2	CS-Ea, CS-H
Potentiel d'acquisition de compétences	1	CS-Ea
Logistique et packaging	1	CS-Fa
Code de conduite	1	HM
Critère administratif	1	HM

Note : N répondants = 13 ; Source : interviews propres

Les difficultés inhérentes à la sélection constituent sans doute un des éléments à l'origine de la volonté très répandue chez les distributeurs de réduire la taille de leur réseau d'approvisionnement. Le point suivant apporte un éclairage sur ce phénomène et en présente quelques autres déterminants.

2.2.3) Les intentions relatives à la taille du réseau d'approvisionnement

Si la majorité de nos interlocuteurs n'ont pas témoigné de volonté particulière par rapport à l'évolution du nombre de leurs fournisseurs, ni à la hausse, ni à la baisse (tableau 5), certains envisagent cette dernière comme quelque chose de positif.

« Nous voulons maintenir, voire diminuer ce nombre pour augmenter les volumes chez eux, pour améliorer le suivi » (CS-Eb)
 « Nous voulons le réduire. C'est la moindre des choses si on veut parler de partenaires » (CS-Dc)

Ainsi, la volonté de développer des relations de partenariat, reposant plus ou moins sur la confiance, ou, à l'opposé, le désir de mettre en place un contrôle plus serré des fournisseurs semblent constituer des raisons très différentes poussant les enseignes à réduire la taille de leur parc de fournisseurs.

Tableau 5 - Intentions relatives à la taille du réseau d'approvisionnement

Changement dans la taille du réseau	Fréquence	Distributeurs
Réduction	5	HM, CS-Db+c, CS-Eb+c
Pas de changement	6	G, CS-H, CS-Da, CS-Ea+b, CS-Fd

Note : N répondants = 10 ; Source : interviews propres

Si les évolutions que nous décrivons contribuent à l'apparition (ou devrions nous plutôt parler de renforcement) d'un modèle cœur-périphérie, les rapports de type nouveau avec les fournisseurs réguliers méritent d'être étudiés. La concentration des échanges avec ces derniers en est une dimension intéressante dont l'étude constitue l'objet du point suivant.

2.2.4) La concentration des échanges avec les fournisseurs réguliers

Révélatrice des caractéristiques du modèle cœur-périphérie qui, petit à petit, semble se mettre en place, la concentration des échanges avec les fournisseurs réguliers apparaît comme quelque chose de peu important aux yeux de plusieurs enseignes rencontrées, tant la

méconnaissance des chiffres y ayant trait se révèle importante au regard des résultats fournis dans le tableau 6 (seuls 7 interlocuteurs sur 14 ont répondu à la question). A moins que le caractère stratégique et confidentiel de ces données, révélé par quelques enseignes, ne constitue la raison d'une forme de « langue de bois » de la part de celles que nous évoquions à l'instant. Les réponses sont pourtant plus facilement données concernant un autre élément que l'on pourrait juger stratégique et que nous décrivions plus haut : le pourcentage d'utilisation des capacités de production du fournisseur dont la moyenne se situe au niveau du tiers.

Tableau 6 - Concentration des échanges avec les fournisseurs réguliers

Concentration des échanges	Fréquence	Distributeurs
Pourcentage des appro. provenant de fournisseurs réguliers		
(N répondants = 7) 60% ou plus	3	CS-Dc, CS-Ea+c
50% ou moins	4	VPC, CS-Db, CS-Fa, CS-Eb
Pourcentage d'utilisation des capacités de production du fournisseur		
(N répondants = 12) moins de 40%	8	HM, G, CS-Da+b+c, CS-Fa, Cs-Eb+c
plus de 40%	4	VPC, CS-Ea, CS-Fd

Source : Palpacuer et Poissonnier (2002) et interviews propres

Se caractérisant par la régularité des relations avec les fournisseurs, le partenariat revêt de nombreuses dimensions que le point suivant nous permettra d'explicitier.

2.2.5) Le contenu du partenariat client-fournisseur

Le développement de relations de partenariat évoqué par de nombreuses enseignes apparaît difficile à évaluer pour une première raison tenant à la nature du concept polysémique de partenariat qui revêt, comme le montre le tableau 7, des acceptions et des contenus forts différents dans l'esprit des personnes interrogées .

Selon le directeur achat d'une chaîne spécialisée, seul le CA constitue un indicateur valable du caractère partenarial d'une relation :

« Le partenariat est lié au CA, le reste, c'est de la philosophie » (CS-Dc)

Révélées par un niveau de CA important, les relations partenariales seraient aussi de nature à favoriser la rentabilité :

« Les relations avec les fournisseurs ont considérablement changées depuis 10 ans. La période des « coups » est révolue. Nous essayons de développer de véritables relations de partenariat car elles sont plus rentables » (CS-Da).

La rentabilité d'une relation de partenariat n'est toutefois pas toujours attestée et le partenariat n'est pas la solution idéale dans chaque cas de figure. Une autre chaîne spécialisée, dans les vêtements pour enfants cette fois, pose les limites dans lesquelles doit s'insérer le partenariat :

« Dès lors que l'on sent que l'on peut s'entraider et progresser ensemble, il faut le faire ; c'est bien de se sentir accompagné ; mais il ne faut pas s'endormir sur un fournisseur, notamment en matière de prix pratiqués » (CS-Ec).

Pour l'hypermarché rencontré, si la sélection et le développement des liens avec un fournisseur se fait sur des critères bien précis, il n'y a pas de véritable stratégie concernant la sélection de partenaires potentiels :

« Nous avons mis en place des critères de jugement en développant les achats en direct ; quelques fournisseurs sont bons partout, d'autres sont bons sur certains critères et mauvais sur d'autres »,
 « Il y a 3 catégories de fournisseurs : les stables, les instables, les entre-deux, mais nous n'avons pas de stratégie en interne par rapport à l'importance relative de ces trois catégories » (HYP).

Tableau 7 - Contenu du partenariat client-fournisseur

Contenu	Fréquence	Distributeurs
Réservation de capacités de production	8	VPC, G, CS-Ea, CS-Da+c, CS-Fa+b, CS-H
Efforts pour maintenir la stabilité des volumes	7	VPC, CS-Ea+b, CS-Da, Cs-Fa+c, CS-H
Confiance, relations sociales	6	VPC, CS-Ea+b, CS-Da, CS-Fa+d
Résolution conjointe de problèmes	5	CS-Ea+b+c, CS-H, CS-Fd
Open-book	2	CS-Ea, CS-H
Service lié au conditionnement	2	CS-Eb, CS-H
Efforts sur les prix	2	CS-Da, CS-Eb
Adaptation du fournisseur aux méthodes de travail	1	G

Note : N répondants = 12 ; Source : interviews propres.

Notre étude des attentes manifestées par un échantillon représentatif des distributeurs français nous a permis de mesurer l'hétérogénéité de ces dernières ainsi que leurs évolutions. De manière logique, les opportunités d'apprentissage offertes à leurs fournisseurs apparaissent elles aussi hétérogènes et en évolution.

Nous avons montré que l'émergence de nouveaux objectifs en termes de stratégie d'achat pouvait à la fois favoriser et compliquer l'apprentissage des fournisseurs, notamment l'apprentissage que nous avons qualifié de relationnel, au travers de la recherche de développement des relations en direct par exemple. L'émergence de nouveaux critères de sélection des fournisseurs (design,...) atteste de la volonté des distributeurs de s'appuyer davantage sur les compétences de leurs fournisseurs, leur permettant de progresser dans ce domaine. La construction de relations stables avec ces fournisseurs « privilégiés » passe par la réduction du nombre de fournisseurs par les enseignes et la concentration des échanges avec les fournisseurs réguliers. Si les critères traditionnels de sélection que sont les prix, la qualité et les délais apparaissent toujours centraux, le contenu du partenariat évolue. Ces évolutions favorisent aussi l'apprentissage des fournisseurs « privilégiés », apprentissage relationnel bien sûr, mais aussi apprentissage de savoirs - faire (au travers de la résolution conjointe de problèmes ou formations dispensées par les distributeurs par exemple) et organisationnel ou lié aux pratiques de gestion (open-book,...).

III) Enseignements de notre étude : des changements notables dans l'utilisation du rapport de force par les distributeurs et l'évolution vers un déterminisme davantage lié à la nature du distributeur des opportunités d'apprentissage

Les principaux enseignements pouvant être tirés de notre étude concernent les évolutions en termes d'utilisation du rapport de force qui leur est favorable par les distributeurs et l'hétérogénéité des attentes manifestées à l'égard de leurs fournisseurs. Ces deux éléments nous amèneront à envisager l'intérêt du recours à des approches complémentaires à l'approche des chaînes globales de valeur qui constituait le cadre de notre étude.

3.1) Vers un changement d'utilisation du rapport de force en leur faveur par les distributeurs

Allant dans les sens d'un assouplissement des relations avec certains fournisseurs, les changements dans l'utilisation du rapport de force par les distributeurs ne concernent pas tous les fournisseurs. Ces événements sont à l'origine de la généralisation du modèle cœur-périphérie dans l'habillement.

3.1.1) Une évolution de l'utilisation du rapport de force

Si, incontestablement et en dépit d'un niveau déjà élevé, le rapport de force favorable au distributeur évolue toujours en faveur de ce dernier, déséquilibrant toujours un peu plus la relation qu'il entretient avec son fournisseur, il semblerait qu'une inflexion soit observée dans l'utilisation de ce dernier. La prise de conscience par les distributeurs de la nécessité du développement de relations privilégiées avec certains fournisseurs, révélée par les experts de l'IFM et qui transparaît dans le discours des directeurs achats rencontrés, se trouve à l'origine de la mise en place d'un type nouveau de relation au sein de la filière.

Les enseignements recueillis auprès d'experts de l'IFM confirment cette évolution importante dans l'utilisation que font les distributeurs du rapport de force.

« Il y a une évolution très forte sur l'utilisation que font les distributeurs de ce rapport de force qui est complètement à leur avantage, c'est à dire que depuis 2000-2001, ils commencent à changer » (expert 1, 2003)
« les distributeurs français se sont rendus compte que ça leur coûtait plus cher de zapper constamment que de garder une relative fidélité auprès de leurs meilleurs fournisseurs. Donc, ils ont procédé, autour des années 2000 à une rationalisation de leur parc fournisseur, c'est à dire à une évaluation de chacun de leurs fournisseurs, une sélection de leurs meilleurs fournisseurs et une relative fidélité envers ces fournisseurs. Mais cela restait des engagements oraux, jamais écrits. Je dirais qu'on est plus dans une optique où ces distributeurs cherchent plus à alimenter régulièrement ces fournisseurs qu'autre chose. Ils s'engagent à avoir un volume régulier d'affaires avec eux » (expert 1, 2003)

Nos observations vont dans le sens de Donada (1997) qui adopte, quant à elle, une perspective historique dans son analyse de la substitution de partenariats aux rapports de force classiques. Elle explique en effet l'évolution des relations verticales dans l'industrie par le passage d'un mode de « production de masse » à un mode de « production au plus juste » : *« Cette évolution va de pair avec une transformation radicale des relations au sein de la filière économique : les fournisseurs sélectionnés deviennent des partenaires et la notion de « partenariat client-fournisseur » ou « partenariat vertical » se substitue aux rapports de force classiques »*. Cette analyse est aussi celle de Des Garets (2000) qui explique que dans les rapports producteurs-distributeurs, on est passé de la transaction à la relation comme modèle dominant : *« Parties d'une considération transactionnelle de leurs relations, les institutions s'orientent vers un système intégré de gestion du canal »*.

Les voies d'utilisation du rapport de force actuellement explorées n'apparaissent finalement pas toujours porteuses de la concrétisation des espoirs qu'elles peuvent faire naître chez les fournisseurs. Nos observations dans ce domaine apparaissent sans doute aussi trop tôt pour pouvoir mesurer la substitution de relations de confiance aux rapports de force qui caractérisent la filière, cette dernière s'inscrivant nécessairement dans la durée. Ainsi, comme l'exprime Kumar (2000), *« Il est difficile de passer d'un rapport de force à une relation de confiance. Cela nécessite un changement de culture, de système de gestion et d'attitude »*.

Ces évolutions en terme d'utilisation du rapport de force en leur faveur par les distributeurs ne profitent pas à tous les fournisseurs. Seuls ceux qui sont situés dans le « cœur » bénéficient de nouvelles possibilités d' « industrial upgrading » (Gereffi, 1999).

3.1.2) La généralisation du modèle « cœur-périphérie »

D'un côté, le distributeur demande au fournisseur d'être excellent sur la production et prend le maximum de marge sur l'aval. De l'autre, il demande des services nouveaux aux fournisseurs (GPA, financement des stocks de matières,...), ce qui est de nature à permettre davantage à ces derniers de se développer en prenant éventuellement des positions en amont ou en aval. Les autres, étant cantonnés dans des productions spécifiques, ont peu de possibilités de progression dans la filière (notamment les façonniers). Cette double demande se concrétise par une segmentation des fournisseurs en deux catégories et la généralisation d'un modèle « cœur-périphérie ».

L'existence d'un tel modèle dans le secteur étudié a d'ailleurs déjà pu être mise en évidence par Palpacuer (1996, 1997) qui évoque un modèle « cœur – périphérie » dans le cadre spécifique de l'industrie new-yorkaise de l'habillement (quatre catégories de sous-traitants étaient même alors distinguées : les sous-traitants dominants, les sous-traitants périphériques, les sous-traitants en position intermédiaire et les sous-traitants traditionnels).

3.2) Des pratiques et des opportunités d'apprentissage offertes aux fournisseurs très différentes d'un distributeur à l'autre

La principale critique formulée à l'égard de l'approche en termes de CGV découle de son insuffisante prise en considération de la culture et des institutions (Whitley, 1996). La culture ici évoquée est la culture nationale ou régionale. La culture organisationnelle nous paraît devoir faire l'objet d'une attention elle aussi importante. En effet, les relations, et les opportunités d'apprentissage en découlant, entre distributeurs et fournisseurs sont parfois très différentes à l'intérieur d'un même pays. Autrement dit, les analyses répandues dans la littérature sur les spécificités des différentes CGV en fonction de la nationalité du destinataire final méritent d'être mises en perspective avec le fait que d'un distributeur à l'autre, la culture diffère parfois tellement que les relations fournisseurs présentent un contenu fort différent.

Si Whitley (1996) insiste sur la complémentarité entre les approches en termes de CGV et les approches en termes de « Business Systems », son analyse demeure à un niveau macroéconomique. Nous estimons qu'une complémentarité existe aussi entre ces approches et une approche plus microéconomique prenant davantage en considération les différences propres à chaque enseigne. Ainsi, si la nationalité est un élément important, la nature même de l'enseigne en est un autre. Nous pouvons citer ici à titre d'exemple celui de la grande distribution dont le fonctionnement fait de surcroît l'objet de débats.

La grande distribution est ainsi souvent accusée de bien des maux, concernant les relations entretenues avec les producteurs, y compris au sein même du secteur de l'habillement, comme en témoigne le discours tenu par cette directrice achat d'une chaîne spécialisée :

« J'ai travaillé dans la grande distribution où c'est le coût avant tout. Mais dans les chaînes spécialisées, c'est une autre politique » (CS-Eb)

Il apparaît d'un autre côté, concernant les hypermarchés, que ces derniers soient les enseignes qui subissent le plus de pression de nature socio-institutionnelle et ce pour au moins deux raisons, la première tenant à leur taille et la seconde à leur caractère originel de

distributeurs alimentaires. L'intensification des pressions émanant des ONG apparaît fortement liée à la taille des entreprises incriminées tandis que ces dernières retirent une valeur particulièrement importante de leur renommée, voire de leur image. Ainsi, ce qui est vrai pour un hypermarché l'est tout autant pour d'autres hypermarchés ou pour des enseignes de VPC dont la grande taille est l'élément commun. La seconde raison réside dans le fait que les hypermarchés en général sont confrontés depuis plusieurs années à la méfiance des consommateurs dans le domaine des produits alimentaires. Les notions nouvelles de traçabilité ou de maîtrise de qualité le long de la filière semblent se retrouver dans le textile et l'habillement. Dès lors des relations beaucoup plus partenariales semblent émerger entre les hypermarchés et leurs fournisseurs, remettant en cause une analyse fondée de manière exclusive sur la notion de CGV qui se fonde sur un amalgame entre tous types de distributeurs dès lors qu'ils se trouvent à l'intérieur d'un même pays.

Finalement, les propos recueillis auprès de quelques fournisseurs apparaissent explicites en la matière. Certains confirment l'existence de différences entre les différents marchés nationaux, tels ce fabricant de maillots de bain français exportant 30% de sa production vers l'Espagne, le Portugal et l'Italie :

« Le relationnel est très important en Espagne et au Portugal. En France, le travail est plus difficile, c'est plus cloisonné, il faut rencontrer plus d'acheteurs » (entretien Septembre 2003),

ou encore ce fabricant italien :

« le pays est plus important que le type de distributeur auquel on a à faire » (Septembre 2003)

D'autres justifient notre prise en compte de la culture organisationnelle des enseignes :

« Tout dépend des relations avec l'acheteur » ;
« Les chaînes spécialisées sont plus exigeantes » ; (entretiens Sept.-Nov. 2003)
« Chez les détaillants, ça dépend plus du dirigeant »...

Conclusion

Souvent présentée comme une industrie « industrialisante », l'habillement est aussi considéré comme un secteur offrant de nombreuses possibilités d'apprentissage et de développement aux acteurs de la production composée quasi-exclusivement de PME.

Le pouvoir dont disposent les distributeurs leur assure la maîtrise et le pilotage de la filière et son extension peut se révéler de nature à remettre en cause les opportunités d'apprentissage que les fournisseurs peuvent trouver dans les relations qu'ils entretiennent avec leurs donneurs d'ordre.

C'est cette double constatation qui nous a amené à nous intéresser aux opportunités d'apprentissage offertes aux PME de la production travaillant pour les distributeurs français et surtout à privilégier une approche centrée sur les distributeurs.

Cette approche nous aura permis de comprendre les attentes des distributeurs français, dans une approche fondée sur la notion de Chaîne Globale de Valeur, mais aussi de repérer des évolutions importantes dans ce domaine. Le repérage de ces évolutions, de nature à faire évoluer les opportunités d'apprentissage pour les producteurs ainsi que leur contenu, nous a

conduit à insister sur la pertinence du modèle « cœur-périphérie » dans l'industrie de l'habillement.

L'hétérogénéité des attentes manifestées à l'égard des producteurs nous a ensuite amené à contester le déterminisme de l'approche en terme de Chaîne Globale de Valeur et à proposer la prise en considération d'un niveau d'analyse plus microéconomique fondé sur les spécificités des enseignes mêmes.

Ces observations constituent une base de réflexion et le point de départ de nouvelles recherches fondées sur l'élargissement des niveaux d'analyse des opportunités d'apprentissage offertes aux PME de l'habillement et méritant d'être davantage centrées sur les producteurs eux-mêmes.

Bibliographie

Axelsson B. et Hakansson H. (1984), The development role of purchasing in an internationally oriented company, *Research Developments in International Marketing*, UMIST, p. 228-259.

Belghazi Saâd (2003), Emploi féminin et mise à niveau de l'industrie de l'habillement au Maroc, *rapport de recherche*, Séminaire du 8 novembre 2003, CERED, INSEA, Rabat.

Blau, P.M. (1970), A formal theory of differentiation in organizations, *American Sociological Review*, vol. 35, n°2, p. 201-218.

Bouvier-Patron Paul (1998), Les formes relationnelles entre les enseignes de grande distribution et leurs fournisseurs, *Economie Rurale*, 245-246, Mai-Août 1998, p. 1-6.

Des Garets Véronique (2000), Les relations distributeur-fabricant et les modalités de leur coordination, in « *Faire de la recherche en logistique et distribution* » (coordonné par Fabre-Costes, Colin et Paché), Vuibert.

Donada Carole (1997), Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat, *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août 1997, p. 94-105.

Fauré Roger, Marchesnay Michel et Mathié Bernard (1979), L'ombre des grands, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1979, p. 108-115.

Ford David (1980), The development of buyer-seller relationships in industrial market, *European Journal of Marketing*, vol 14, n° 5/6, p. 339-354.

Garel G. (1998), Externalisation d'une activité stratégique et performance de co-développement, *Communication aux XIV^{èmes} journées nationales des IAE*, Nantes, 28/29 avril, tome 3, p. 349-369.

Gereffi Gary, Humphrey John et Sturgeon Timothy (2003), The Governance of Global Value Chain, *Forthcoming in Review of International Political Economy*, November 4.

Gereffi Gary (1999), International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain, *Journal of International Economics*, n°48, p. 37-70.

Gereffi Gary (1996), Global Commodity Chains: New Forms of Coordination and Control Among Nations and Firms in International Industries, *Competition and Change*, vol. 4, p. 427-439.

Gereffi Gary et Korzeniewicz Miguel (1994), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger Publishers.

Gibbon Peter (2001), At the Cutting Edge : UK Clothing Retailers and Global Sourcing, *Center for Development Research Working Papers*, Août 2001, Copenhagen, p. 1-36.

- Gibbon Peter (2000), "Back to the Basics" through Delocalisation: The Mauritian Garment Industry at the End of the Twentieth Century, *Center for Development Research Working Papers*, Octobre 2000, Copenhagen, p. 1-66.
- Hakansson H., Avila V. et Pedersen A-C (1999), Learning in Networks, *Industrial Marketing Management*, vol 28, n° 5, p. 443-452.
- Han S-L, Wilson D. T. et Dant S. P. (1993), Buyer-Supplier Relationships Today, *Industrial Marketing Management*, 22, 4, p. 331-338.
- Hetzel Patrick (2000), Une comparaison franco-allemande des relations de confiance dans la filière du textile-habillement, in « *Confiance et performance : un essai de management comparé France/Allemagne* » (coordonné par J.C. Usunier), Vuibert.
- Ingham, M. (1994), L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *Revue Française de gestion*, janvier-février 1994, p. 105-121.
- Kalika Michel, Guilloux Véronique et Laval Florence (1998), Structuration des entreprises et relations d'affaires internationales, *Sciences de Gestion*, XXXII, n° 8, 9, Septembre 1998.
- Kumar Nirmalya (2000), Le poids de la confiance dans les relations fabricant-distributeur, in « *La chaîne de valeur* », *Harvard Business Review*, Editions d'Organisation, p. 109-150.
- Letourneur (1994), Le partenariat vertical : définition et interprétation, *Gestion 2000*, vol 2, p. 123-142.
- Machat Karim (2003), Apprentissage marketing et interaction client-fournisseur, Le cas des PME sur le marché de la grande distribution alimentaire, *Thèse de Doctorat*, 10/06/03, Université Montpellier II.
- Marchesnay Michel (1979), La dépendance des firmes individuelles : un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échanges avec les groupes, *Economies et Sociétés*, n° 1.
- Nonaka I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, vol. 5, n° 1, février, p. 14-37.
- Nonaka et Takeuchi (1997), *La connaissance créatrice : dynamique de l'entreprise apprenante*, Management, DeBoeck Université.
- Palpacuer Florence, Gibbon Peter et Thomsen Lotte (2003), New Challenges for developing country suppliers in global clothing chains: a comparative European perspective, *Working Paper*, Institute for International Studies, Copenhagen, Denmark.
- Palpacuer Florence et Poissonnier Hugues (2002), The global sourcing networks of french clothing retailers : organizational patterns and opportunities for suppliers' industrial upgrading, *Paper presented at the GLAF workshop*, Center for Development Research, Copenhagen, 23-24 1Avril 2002.
- Palpacuer Florence (1997), Development of core-periphery forms of organizations: some lessons from the New York garment industry, *Discussion papers*, International Institute for Labour Studies, 31 p.
- Palpacuer Florence (1996), Stratégies compétitives, gestion des compétences et organisations en réseaux: Etude du cas de l'industrie new-yorkaise de l'habillement, *thèse de doctorat*, Université de Montpellier I, Novembre 1996.
- Parat Elisabeth (1997), Les stratégies de flexibilité adoptées par les protagonistes d'un secteur en crise: cas de la filière Textile – Habillement – Distribution française, *thèse de doctorat*, Université de Paris – Nord, Mai 1997.
- Poissonnier Hugues (2004), Nature et dynamique des stratégies agglomérées développées par les fournisseurs dans la filière textile –habillement – distribution, *Actes du Colloque « Stratégies collectives : vers de nouvelles formes de concurrence »*, Atelier de recherche de l'AIMS, Montpellier, 13 Mai 2004.

Schmitz Hubert et Knorringa Peter (2000), Learning from Global Buyers, *The Journal of Development Studies*, vol. 37, n° 2, Décembre 2000, p. 177-203.

Usunier Jean-Claude (2000), Confiance dans les relations entre acheteurs et fournisseurs en France et en Allemagne : une approche cross-culturelle et interculturelle, in « *Confiance et performance : un essai de management comparé France/Allemagne* » (coordonné par J.C. Usunier), Vuibert.

Whitley Richard (1996), Business Systems and Global Commodity Chains : Competing or Complementary Forms of Economic Organisation?, *Competition & Change*, 1996 Vol. 1, p. 411-425.