



**HAL**  
open science

# Les producteurs roumains de l'habillement à la recherche de clients : une analyse sociologique des rencontres d'affaires

Alina Surubaru

► **To cite this version:**

Alina Surubaru. Les producteurs roumains de l'habillement à la recherche de clients : une analyse sociologique des rencontres d'affaires. *Sociologie du Travail*, 2012, 54 (4), pp.457-474. 10.4000/sdt.2088 . halshs-03678383

**HAL Id: halshs-03678383**

**<https://shs.hal.science/halshs-03678383>**

Submitted on 25 May 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

---

# Les producteurs roumains de l'habillement à la recherche de clients : une analyse sociologique des rencontres d'affaires

*Romanian garment producers searching for clients: A sociological analysis of business encounters*

**Alina Surubaru**

---

## NOTE DE L'AUTEUR

Je tiens à remercier Claude Didry, Pierre-Paul Zalio, ainsi que les lecteurs anonymes de la revue « *Sociologie du travail* » pour leurs conseils.

- 1 Les liens que construisent les acteurs économiques entre eux sont souvent susceptibles d'être remis en question ou du moins de devoir être renégociés. Ils passent parfois par des épreuves qui peuvent conduire à leur rupture (Chantelat, 2002 ; White *et al.*, 2008). En même temps, ces liens s'inscrivent dans des cadres, des médiations institutionnelles, qui font que les alternatives et les opportunités d'arbitrages que peuvent saisir ou créer les acteurs ne sont pas infinies. Cette réversibilité des engagements peut donc s'accompagner d'une relative stabilité des échanges, mais le paradoxe n'est qu'apparent.
- 2 Cette fragilité des liens se dévoile dès les premiers contacts entre les acteurs, au moment des rencontres d'affaires. Discussions informelles, annonces publiées dans les médias spécialisés, participations aux salons professionnels, demandes d'information par fax ou courrier électronique : les acteurs multiplient les occasions pour dénicher de nouvelles opportunités. Ils se croisent le temps d'une pause café lors d'une conférence, ils téléphonent à leurs connaissances pour « prendre le pouls » du marché, ils lisent la presse pour trouver des idées d'affaires, etc. Ces contacts qu'ils établissent peuvent se

concrétiser rapidement en une transaction ou bien, rester sans suite. Dans certains cas, ces contacts ne deviennent utiles que quelques années plus tard, lorsque les acteurs se croisent à nouveau ou lorsque leur situation a changé.

- 3 Ainsi, les rencontres d'affaires contiennent de nombreuses potentialités que les acteurs tentent tant bien que mal de saisir. Or, les tâtonnements qui ont lieu pendant les premières interactions ont des conséquences non seulement sur la capacité des acteurs à se rendre crédibles devant les éventuels partenaires, mais également sur la dynamique des activités économiques. En fait, ce sont ces rencontres qui confortent un acteur dans ses choix, ou bien lui facilitent l'accès à d'autres espaces de profit. À ce titre, les rencontres d'affaires constituent des séquences particulièrement importantes dans la vie des acteurs économiques et cela, quelle que soit le type d'activité qu'ils poursuivent.
- 4 La sociologie économique, telle qu'elle s'est développée au cours de ces trente dernières années (Swedberg, 2003 ; Steiner et Vatin, 2009) a souvent mis entre parenthèses ces séquences d'activité susceptibles de faire basculer les acteurs dans leurs routines. En focalisant l'attention sur les mécanismes généraux de construction des marchés et des relations marchandes, les recherches en sociologie économique ont généralement rejeté la contingence inhérente aux rencontres d'affaires. Même si ces dernières années, on constate un regain d'intérêt pour les bifurcations (Grossetti, 2004 ; Bessin *et al.*, 2010), ces transitions qui « font passer les acteurs d'un régime de probabilité à un autre » (Abbott, 2010), l'accent est en général mis dans ces travaux sur les contraintes qui structurent de manière objective l'action des acteurs (contraintes liées à leur position sur le marché ou dans l'espace social, aux dispositifs mobilisés, etc.).
- 5 Une des raisons qui explique l'intérêt accordé par la sociologie économique à ces processus réside dans le partage d'une hypothèse forte concernant les règles fondamentales qui structurent les marchés : quelles que soient les circonstances dans lesquelles débute la transaction marchande, les acteurs sont toujours « pris » dans un jeu où les règles sont définies à l'avance et dont ils peuvent difficilement se défaire (Fligstein, 1996). Même lorsque les acteurs économiques agissent pour (re)définir ces règles, la stabilité du jeu n'est remise en question que temporairement, le temps de la « redistribution des cartes ».
- 6 Or, dans certaines configurations socio-historiques, ce processus de « redistribution des cartes » peut durer plusieurs années, l'incertitude<sup>2</sup> structurale pesant particulièrement sur les choix foncièrement incertains des acteurs économiques. Les rencontres d'affaires révèlent alors de manière singulière l'imbrication des ressources mobilisées dans la poursuite des activités économiques, mais aussi la capacité des acteurs à prendre des risques au coup par coup (Zalio, 2004). C'est notamment le cas lors des changements de régime politique, lorsque les règles fondamentales de l'économie connaissent une évolution importante. Dans ce type de situation, la perception de la temporalité de l'échange marchand se modifie, les calculs de rentabilité à long terme étant difficilement envisageables. Par conséquent, le jeu sur les incertitudes apparaît plus lisible au chercheur, qui peut identifier a posteriori la construction tâtonnante de nouveaux horizons du possible.
- 7 Puisque ce type d'analyse ne peut se faire qu'en prenant en compte les configurations particulières d'acteurs qui structurent les échanges marchands, cet article s'appuie sur le cas de l'établissement de relations de sous-traitance internationale dans l'industrie roumaine de l'habillement<sup>3</sup>. Il montre ainsi pourquoi les rencontres d'affaires (prises dans leur caractère idiosyncratique) sont constitutives d'une offre et d'une demande, et donc

du marché : au début des années 1990, l'insertion des producteurs roumains de l'habillement sur le marché de la sous-traitance internationale ne se fait pas automatiquement, dans la continuité des relations établies par le gouvernement communiste au cours des années 1970 à 1980, mais constitue le résultat de nombreuses bifurcations individuelles.

## 1. Planification et commerce international dans l'habillement roumain

- 8 Contrairement aux pays de l'Europe de l'Ouest, la Roumanie a connu un processus relativement tardif d'industrialisation. À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, il existait très peu d'usines textiles et les ateliers de confection étaient presque inexistants. Après la seconde guerre mondiale, ce secteur n'était toujours pas développé et les quelques entreprises qui existaient réalisaient une production inférieure aux besoins de la population. Pour rattraper son « retard », l'État communiste décide à partir des années 1950 à 1960 de mener une politique accélérée d'industrialisation (Sencovici, 1964 ; Tsantis et Pepper, 1979). Ainsi, en quelques années seulement, le gouvernement modernise les entreprises qu'il venait de nationaliser, fait construire des usines nouvelles et crée des écoles spéciales pour former les professionnels de ce domaine d'activité. Du fait de cette politique, l'industrie roumaine de l'habillement est devenue une des plus importantes en Europe de l'Est, en se distinguant par sa grande capacité de production et ses exportations de plus en plus tournées vers l'Europe de l'Ouest.
- 9 Le choix du gouvernement communiste d'exporter en Europe de l'Ouest dès 1970 s'explique par l'important conflit d'intérêts qui opposait à l'époque Bucarest à Moscou (Ionescu, 1965 ; Kaser, 1967). Pour les dirigeants soviétiques, la Roumanie était un pays à vocation agricole, dont la principale mission était d'exporter des céréales dans les pays membres du Conseil d'aide économique mutuelle (CAEM). Le gouvernement roumain considérait en revanche que le seul moyen de développement de son pays était l'industrialisation et c'est pourquoi, il était vivement opposé à la division internationale du travail voulue par Moscou. C'est donc dans ce contexte politique que de nombreuses usines roumaines de confection commencent à travailler pour des donneurs d'ordres occidentaux. Même si le volume des exportations vers l'Union soviétique reste important jusqu'en 1989, celui destiné à l'Europe de l'Ouest connaît une progression constante, notamment à la suite de l'adoption d'un régime douanier spécial par la Communauté européenne (Andreff, 2001 ; Pellegrin, 2001).
- 10 Pendant cette période, la recherche de clients était l'affaire de l'État : ce sont les fonctionnaires de deux entreprises d'import-export (directement subordonnées au ministère du commerce extérieur) qui étaient chargés d'identifier les futurs partenaires d'affaires des usines roumaines et de négocier les termes du contrat (prix, délais de livraison, qualité, etc.). Contraints par le plan d'anticiper à l'avance la production d'habillement exportée, ces fonctionnaires ont surtout développé des relations étroites avec des grossistes des pays capitalistes, misant ainsi sur les segments stables du marché de l'habillement (la mode masculine, la lingerie, les produits basiques). Ce partenariat n'était pas toujours profitable à l'État roumain, car les prix des grossistes étaient relativement bas, mais la possibilité de négocier les délais de livraison et le volume

exporté constituait pour les fonctionnaires du commerce extérieur des critères très importants de sélection des partenariats (Hagea, 1975).

- 11 Occasionnellement, quelques producteurs indépendants de l'Europe de l'Ouest tentaient aussi d'établir des relations avec l'État roumain, mais la lourdeur du processus de négociation des contrats et le manque de transparence des procédures étaient pour certains d'entre eux des freins importants, comme l'explique ce petit entrepreneur français :

« Sans agent introduit auprès des autorités roumaines, inutile d'essayer. Il faut un spécialiste des arcanes d'un univers où il est difficile de situer qui est qui et qui fait quoi, de situer les responsabilités et de savoir si votre interlocuteur du moment est en cour ou en disgrâce. Celui que je choisis, et que je partage à l'époque avec Adidas et Trois Suisses, me suggère de faire une visite officielle en Roumanie. La préparation de ce voyage est digne de celle d'un chef d'État. » (Dover, 2005, p. 44-45)

- 12 En dépit de cette structure relativement rigide des rencontres d'affaires dans l'habillement roumain avant 1989, les fonctionnaires des entreprises d'import-export réfléchissaient eux-aussi à la possibilité de saisir davantage les opportunités du marché international de l'habillement :

« Les magasins spécialisés ne sont pas faciles à aborder aujourd'hui parce que nous ne disposons pas de personnel spécialisé capable de répondre à leurs questions techniques ; ils arrêtent la collaboration si les produits qu'ils ont achetés chez nous ne se vendent pas ; ils sont intéressés par des séries courtes et demandent un délai très court de livraison ; si nous ne pouvons pas respecter leurs délais, cela entraîne automatiquement l'annulation de la commande. Dans le même temps, vu l'importance croissante des magasins spécialisés et la possibilité d'obtenir des gains intéressants par la vente directe, nous pensons qu'il faut prendre des décisions au cas par cas. » (Hagea, 1975, p. 12)

- 13 Cette volonté d'agir au cas par cas a permis la mise en place d'échanges avec des producteurs indépendants comme Dim (France), Steilmann (Allemagne), Incom (Italie), etc., échanges qui au fil des années, ont impliqué davantage les directeurs d'usine dans les relations de sous-traitance internationale. En effet, lorsque les contrats s'établissaient sans l'intermédiaire des grossistes, les donneurs d'ordres occidentaux pouvaient joindre plus facilement les sous-traitants roumains, notamment pour le suivi des commandes. Dans le cas de Dim par exemple, des techniciens français se rendaient régulièrement dans les deux usines qui travaillaient pour la marque et les échanges directs par fax ou téléphone étaient fréquents (Surubar, 2010a).
- 14 La possibilité de régler les problèmes quotidiens de la production sans l'intervention des hauts fonctionnaires a été un facteur important de socialisation des cadres roumains. Peu impliqués dans la négociation des contrats et dépourvus d'une connaissance précise des prix pratiqués par les entreprises roumaines d'import-export, ces dirigeants ont ainsi pu se familiariser avec les cahiers de charge des clients occidentaux et acquérir de cette manière une expérience pratique de la sous-traitance internationale.

## 2. Les rencontres d'affaires après 1989

- 15 Le 22 décembre 1989, le régime politique dirigé par Nicolae Ceaușescu est renversé à la suite d'un mouvement important de protestation de la population. Les manifestants exigent l'arrêt des répressions politiques, les revendications d'ordre économiques étant

au premier abord secondaires (Brates, 1997). Lorsque ce sujet est abordé dans les discussions animées transmises en direct par la télévision roumaine, les demandes concernent surtout le relâchement du contrôle sévère de la distribution des biens : abandon de la politique de rationalisation de l'électricité, autorisation de circulation en voiture le dimanche, approvisionnement plus régulier des magasins, octroi des libertés aux paysans, etc. Plus tard, un communiqué officiel de la part du gouvernement provisoire revient sur les questions économiques et proclame la nécessité de réformer l'économie nationale selon des critères de rentabilité et d'efficacité. À ce titre, le gouvernement s'engage à éliminer à l'avenir les « méthodes administratives et bureaucratiques dans l'économie au profit de la libre initiative et de la compétence de la direction » (Brates, 1997, p. 31).

- 16 Ce n'est qu'à partir de janvier à février 1990 que les premières voix au sujet de la restructuration de l'économie se font réellement entendre dans l'espace public. Cela étant, pendant plusieurs mois, les propositions restent vagues et les points de vue très variés. Si les hommes politiques d'inspiration libérale exigent le passage à une « économie de marché » par une privatisation rapide, les économistes insistent beaucoup sur le maintien d'une pluralité de formes de propriété (propriété d'État, propriété coopérative, propriété privée, etc.)<sup>4</sup>. Quant au gouvernement provisoire, il reste très prudent dans ses affirmations, les premières lois économiques apparaissant uniquement dans le courant de l'année 1991. La privatisation effective des entreprises commencera trois ans après la publication de ces lois, mais la temporalité de ce processus restera très variable selon l'activité et la taille des entreprises (Earle et Telegdy, 2002).
- 17 Dans le secteur de l'habillement, le début des années 1990 constitue donc une période charnière. Tout d'abord, à la suite des manifestations de décembre 1989, les dirigeants des entreprises sont évincés et en janvier 1990, les salariés procèdent à l'élection de nouveaux responsables. Ceux-ci sont généralement choisis parmi les cadres intermédiaires de l'entreprise (possédant une formation d'ingénieur, mais étant peu intervenus dans la gestion de l'entreprise avant 1989).
- 18 Malgré les incertitudes liées à la propriété des entreprises au début des années 1990, les directeurs élus sont considérés pendant cette période comme les représentants légitimes de ces entreprises. Par la suite, la privatisation contribue à renforcer leur rôle, puisque ce sont ces personnes qui réussissent à s'approprier le contrôle de l'entreprise. Ainsi, sans nécessairement acquérir la majorité des actions des entreprises privatisées, les directeurs élus ont désormais un poids très important dans l'établissement de l'agenda de l'assemblée des actionnaires et plus généralement, dans les décisions stratégiques de ces entreprises. Par conséquent, ce sont ces acteurs qui contribueront le plus à façonner la structure des rencontres d'affaires dans l'industrie roumaine de l'habillement au début des années 1990.
- 19 Au moment de leur élection, ces dirigeants sont confrontés au problème de survie de leur entreprise. En effet, la disparition des institutions de l'économie planifiée remet en question les mécanismes des relations de sous-traitance internationale. Tout d'abord, contraints à quitter leurs fonctions, les hauts fonctionnaires du commerce extérieur deviennent généralement des entrepreneurs concurrents. Puisque l'État ne voulait plus les employer, ils se lancent dans les affaires, soit en créant leur propre entreprise, soit en aidant les investisseurs étrangers à s'installer en Roumanie. La reconversion de ces personnes prive donc les directeurs élus de la possibilité de faire appel aux carnets

d'adresses des anciennes entreprises d'import-export, même si parfois, les anciens hauts fonctionnaires tirent aussi profit de la mise en place des activités d'intermédiation.

- 20 Mais au-delà de cet aspect, la disparition de ces institutions entraîne une perte des repères objectifs concernant les marchés étrangers (annuaires, rapports économiques, etc.). Comme ces documents n'étaient pas accessibles au public sous l'économie planifiée, leur diffusion après 1989 n'est pas assurée. C'est donc pour cette raison qu'au début des années 1990, les directeurs élus ne disposent d'aucun moyen officiel et stabilisé leur permettant de se renseigner sur la situation de l'habillement à l'étranger ou bien, sur la solvabilité des clients.
- 21 En conséquence, lorsque ces acteurs cherchent à établir des liens avec des donneurs d'ordres de l'Europe de l'Ouest, ils utilisent d'abord leur réseau de contacts personnels (Uzzi, 1996 ; Granovetter et McGuire, 1998). Plus exactement, ils se tournent vers les connaissances du monde professionnel (anciens camarades de l'université, anciens donneurs d'ordres, etc.) pour identifier des collaborations potentielles. Outre ces contacts personnels, les rencontres ponctuelles réalisées après 1989 dans des circonstances parfois très particulières jouent aussi un rôle déterminant. La situation-type qui caractérise ces rencontres peut être résumée de la manière suivante : la direction est à la recherche de nouveaux clients, soit à cause du désistement des anciens, soit pour élargir le carnet des commandes. Le plus souvent, la cible est constituée par les entreprises de l'Europe de l'Ouest ayant déjà eu des échanges avec la Roumanie. Mais contrairement à ce qu'espérait la direction, ces clients ne sont pas faciles à joindre ou bien, ne sont pas intéressés par de nouvelles collaborations. Face à cette situation, la direction essaie alors d'élargir ses recherches aux entreprises n'ayant jamais sous-traité en Roumanie et tente de les convaincre de faire un essai. Ce processus d'identification de nouveaux clients passe i) par des visites en Europe de l'Ouest, notamment lors des salons du prêt-à-porter et ii) par le recours à l'intermédiation (techniciens envoyés pour surveiller la production, anciens fonctionnaires du ministère des affaires étrangères, etc.).
- 22 Dans les paragraphes suivants, nous verrons comment s'articulent en pratique ces processus d'identification de clients et quel est le rôle des contingences des rencontres d'affaires dans la construction des repères relativement stables pour l'activité économique de ce secteur. Mais avant d'aborder ces questions, nous présenterons la méthodologique qui a permis de construire cette analyse rétrospective des bifurcations.

### 3. Enquêter sur la recherche de clients

- 23 Interrogés par les sociologues sur leurs activités, les acteurs économiques lisent souvent le passé à la lumière du présent. Pour eux, les tâtonnements et les expérimentations quotidiennes constituent un sujet légitime de discussion uniquement si ceux-ci aboutissent aux résultats escomptés ou bien, si cela valorise le travail d'aujourd'hui. Aussi, ils tendent à sélectionner dans leur parcours les éléments qui ont contribué à la situation dans laquelle ils se trouvent actuellement et à laisser dans l'ombre d'autres cheminements possibles qu'ils ont explorés, mais abandonnés par la suite, ou des opportunités qui se sont présentées à eux, mais qu'ils n'ont pas saisies (Demazière, 2007). La reconstruction effectuée a posteriori par les acteurs tend ainsi à renforcer une vision téléologique de leurs parcours (Bourdieu, 1986). Pour corriger cet effet de l'entretien et du récit de l'enquêté(e), il a été systématiquement posé une série de questions sur des cas

d'échecs de relations commerciales, sur des relations qui ont déjà pris fin, ou encore sur des contacts qui n'ont jamais abouti à la réalisation d'une affaire<sup>5</sup>.

- 24 En effet, l'observation des acteurs en situation, dans le cadre d'une enquête exploratoire sur les relations de sous-traitance en Roumanie, avait fait ressortir l'importance d'événements mineurs, non anticipés par les acteurs, dans la construction des relations d'affaires. Il apparaissait ainsi que celle-ci n'obéissait pas nécessairement, ou pas seulement, à des logiques ou des stratégies préétablies. Pour mieux comprendre ces processus, deux campagnes d'entretiens par an ont été menées (en 2006–2007) auprès de différentes entreprises de ce secteur. Pour les repérer et les contacter, j'ai utilisé les annuaires de la profession où étaient notamment précisés le nombre de salariés, l'année de création et la forme juridique de l'entreprise. J'ai ainsi interviewé en roumain 43 dirigeants d'entreprise (pour la plupart, directeurs généraux et actionnaires de l'entreprise) et quatre anciens dirigeants d'entreprise (ayant quitté le secteur).
- 25 Les informations obtenues par entretien ont enfin été complétées par un travail de dépouillement de la presse professionnelle (pour la période 1997–2005), ainsi que par des observations participantes lors de plusieurs salons du textile-habillement (organisés à Bucarest, Paris et Lille). Lors de ces salons, j'ai suivi chaque fois pendant une journée un producteur roumain, en observant ses interactions avec des clients potentiels et les tâtonnements à l'œuvre lors de ces premiers contacts.
- 26 Ce travail empirique approfondi permet de reconstituer l'espace des positions des différents acteurs de l'habillement en Roumanie et de comprendre les conditions concrètes dans lesquelles intervient le choix de la sous-traitance internationale. En simplifiant la diversité des situations observées, trois cas de figure peuvent être considérés comme représentatifs des stratégies suivies après 1989 par les anciennes unités de production socialistes. Le premier cas est celui des entreprises ayant longuement travaillé pour le marché de l'Europe de l'Ouest et qui au début des années 1990, tentent de tirer un bénéfice de cette expérience. Le second cas de figure est celui des entreprises ayant principalement produit pour le marché socialiste et qui en 1990, se trouvent confrontées à la perte de la plupart de leurs clients. Enfin, le dernier cas de figure concerne les entreprises qui, sans aucune expérience de la fabrication industrielle de vêtements, se convertissent progressivement à cette activité.
- 27 Pour saisir au concret la manière dont ces différents types d'entreprise sont amenées à travailler pour des donneurs d'ordres de l'Europe de l'Ouest, les témoignages de directeurs élus constituent une source riche d'informations. S'engageant directement dans la recherche de clients, ces acteurs jouent un rôle déterminant dans les bifurcations que connaissent ces organisations. Même si leurs décisions s'appuient toujours sur les conseils d'autres cadres de l'entreprise, les représentations que les directeurs élus ont de ce qui était en jeu au début des années 1990 renseignent longuement sur l'horizon des possibles dans l'habillement roumain.

#### **4. La sous-traitance, un « choix » par défaut ? Le cas de World Dress Company**

- 28 World Dress Company<sup>6</sup> a été créée en 1991, à la suite de l'éclatement de l'entreprise Victoria, un de plus importants producteurs socialistes de confection situés en province (2500 salariés en 1989). Victoria disposait d'une organisation productive complexe qui lui

permettait de vendre ses propres collections sur le marché soviétique, mais également de réaliser du travail à façon pour des clients occidentaux. La gamme de produits variait d'une saison à l'autre, mais les costumes pour homme ont toujours occupé une partie importante de la production.

- 29 Après l'effondrement de l'économie planifiée, le client allemand (Style) et le client français (Mode) ont exprimé leur intention de reprendre chacun une partie de l'entreprise. Pour faciliter la réalisation de cette opération, l'État décide alors de scinder Victoria en trois unités distinctes : Victoria 1, Victoria 2 et Victoria 3. La première entreprise devait s'associer avec le donneur d'ordres allemand, la deuxième avec le français, tandis que la troisième restait un investissement 100 % roumain.
- 30 Ce projet n'aboutit qu'à moitié, car si Victoria 1 devient effectivement une compagnie à capital mixte, Victoria 2 (appelée depuis 1993, World Dress Company) est confrontée assez rapidement à des difficultés importantes dans ses relations avec Mode :

« Il était question qu'ils viennent avec beaucoup d'argent pour faire tourner la boîte, pour acheter des machines et tout et tout. Mais il y a eu cette histoire avec les mineurs de la Vallée du Jiu<sup>7</sup>, ils ont pris peur et du coup, ils sont allés en Hongrie. » (entretien, Daniel, directeur général et principal actionnaire de l'entreprise, août 2007<sup>8</sup>)

- 31 Selon Daniel, les Français ne voulaient pas prendre le risque d'investir dans un pays instable. Bien que les *mineriade* n'aient affecté que très peu l'économie roumaine, la menace d'un coup d'État ou celle d'une soudaine nationalisation des usines étaient bien réelles pour cet investisseur. Or, si les Français abandonnent l'idée d'un investissement direct, ils continuent de sous-traiter une partie de leur production chez World Dress Company (650 salariés). D'ailleurs, pendant quelques temps, Mode est le seul client régulier de ce sous-traitant, puisqu'en réalité, les Roumains continuent à espérer que le donneur d'ordres reviendra sur sa décision :

« On était très proche de cette firme. Il y avait parmi ces Français des gens qui sont venus travailler ici et à qui on tenait beaucoup. Des techniciens, mais aussi des cadres du management. En fait, on est encore amis, même aujourd'hui. [...] Après l'échec du *joint-venture*, on a continué de travailler ensemble, on a aussi essayé de leur faire changer d'avis. Mais bon, ça ne s'est pas fait, il aurait fallu qu'ils viennent en 1991, ensuite c'était trop tard, ils n'avaient plus d'argent. »

- 32 Pendant les premières années de « transition », World Dress Company travaille principalement pour la marque française, mais accepte occasionnellement des commandes de la part du donneur d'ordres allemand qui avait repris une partie de Victoria. Puisque sous l'économie planifiée, les ouvriers de World Dress Company avaient déjà fabriqué des produits en coton pour Style, celui-ci fait parfois appel à ce sous-traitant, notamment lors des pics de production. Cela étant, ce type de collaboration pose problème aux dirigeants de World Dress Company puisqu'ils soupçonnent Style de vouloir les racheter. Comme ces cadres venaient d'être désignés à la tête de World Dress Company, ils craignaient que l'investisseur étranger ne les écarte au profit d'une nouvelle équipe. Pour éviter cette situation, ils prennent alors leurs distances avec Style et décident de rechercher d'autres donneurs d'ordres.
- 33 Ainsi, lorsque les relations avec Mode finissent par se dégrader définitivement, la direction du sous-traitant n'a d'autre choix que d'accélérer le processus de diversification de la clientèle :

« On sentait venir le truc, mais on ne voulait pas y croire. Puis un jour [en 1993 ou en 1994], on n'a pas réussi à s'entendre sur le prix. Et c'était la fin ! [...] Quand on est

allé à Besançon [pour négocier le contrat], ils nous ont dit que pour pouvoir vendre dans un tel magasin, ils avaient besoin de diminuer leurs coûts de production de 50 %. Donc, ils nous proposaient la moitié du prix habituel. Pour moi, c'était inacceptable. Ils étaient bien gentils, mais bon, moi aussi je devais vivre. Je suis rentré chez moi sans signer et c'est là que j'ai compris qu'il fallait vraiment se bouger pour trouver d'autres clients. »

- 34 À partir de ce moment-là, Daniel affirme vouloir mettre tout en œuvre pour réussir à remplir son carnet de commandes. Il participe tout d'abord à des salons professionnels en Allemagne où il essaie de se procurer les coordonnées des principaux acteurs de la mode masculine. Ensuite, il voyage partout en Europe dans le but de décrocher des rendez-vous :

« Moi, ma stratégie a été de frapper à toutes les portes. J'ai dit à ma femme, ça y est, il faut qu'on se présente personnellement au siège des clients sinon personne ne va nous appeler, ils vont jeter à la poubelle notre fax [de présentation]. C'était pas facile, loin de là, mais on n'avait pas le choix. Plus t'as des rendez-vous, plus t'as des chances de convaincre quelqu'un de signer un contrat. »

- 35 En dépit de l'intérêt de son offre (prix très bas pour une main-d'œuvre qualifiée), il convainc difficilement les donneurs d'ordres de lui passer des commandes (selon lui, environ 5 % de ses rendez-vous ont débouché sur la signature d'un contrat). Pour expliquer cette situation, Daniel évoque la situation du marché européen de la sous-traitance au début des années 1990 :

« Il y avait beaucoup trop de producteurs [sous-traitants]. Ils [les donneurs d'ordres] venaient de découvrir la Pologne et la Hongrie. Et puis l'Espagne bossait encore pas mal. Du coup, la Roumanie n'avait pas beaucoup d'intérêt, surtout pour ceux qui n'avaient jamais bossé ici. »

- 36 C'est pourquoi, le premier client qui lui passe des commandes après la rupture des relations avec Mode est Baxy, un donneur d'ordres allemand déjà présent en Roumanie. Celui-ci avait proposé du travail à Daniel en 1991 à 1992, mais comme à l'époque, Mode occupait toute la capacité de production, aucun contrat n'avait été signé. Se rappelant cette proposition d'affaires, Daniel les contacte en 1994 à 1995, sans espérer pour autant qu'une collaboration se mette en place immédiatement. Pourtant, quelques mois après la reprise du contact, le donneur d'ordres allemand passe effectivement une commande, sauvant ainsi l'usine de la fermeture. Par la suite, Baxy deviendra un client régulier et selon Daniel, il constituera une excellente référence pour ce producteur :

« Quelque temps après avoir commencé le travail pour Baxy, j'ai eu la visite d'un représentant de la firme Trousers. Il était venu pour voir l'usine, pour voir comment ça marche. Et après la visite, il a appelé son boss en Allemagne. Mais à l'époque, il n'y avait qu'un seul téléphone dans l'usine qui pouvait appeler à l'étranger et justement, ce téléphone se trouvait dans mon bureau. Sans faire exprès, j'ai donc assisté à la conversation du mec avec son boss : "Bof, leur technologie est bof-bof!", disait-il. Mais le message le plus important du technicien c'était finalement de dire que les autres [la firme Baxy] étaient déjà ici ! C'est plus ça qui les a convaincu de signer. »

- 37 L'exemple de World Dress Company permet donc de mettre en exergue les conditions dans lesquelles la recherche de nouveaux clients a lieu au début des années 1990. Les liens avec les donneurs d'ordres sont particulièrement fragiles durant cette période, l'intervention d'un facteur externe ou d'un événement imprévu (ici, les *mineriade*) pouvant remettre en cause les engagements pris. De plus, les incertitudes liées au contrôle de l'entreprise incitent les dirigeants roumains à prendre leurs distances avec certains investisseurs, au risque parfois de mettre en péril la stabilité de l'affaire. Par

ailleurs, le témoignage de Daniel fournit aussi des indices pour comprendre l'émergence d'une réputation sur le marché de la sous-traitance internationale (Karpik, 1989 ; Chauvin, 2010). En absence de repères stables concernant l'identité des producteurs roumains (annuaires, revues professionnelles, etc.), les rencontres d'affaires peuvent faire basculer les décisions des donneurs d'ordres et créer ainsi de nouveaux liens.

## 5. Faire du troc, vendre sur le marché roumain ou devenir sous-traitant ? Le cas de MiraCom

- 38 Si la plupart des unités de production socialistes produisaient à la fois pour le marché socialiste et pour le marché capitaliste, un certain nombre d'entre elles n'avait pourtant jamais travaillé pour des donneurs d'ordres étrangers. MiraCom (2300 salariés en 1989) fait partie de cette catégorie, puisque dans les années 1970 à 1980, ses principaux clients étaient des entreprises roumaines et soviétiques. Pendant une courte période (1978–1985), l'entreprise avait exporté sur le marché américain, mais cela n'a pas donné lieu à la mise en place de relations régulières.
- 39 Après l'effondrement de l'économie planifiée, MiraCom perd brusquement tous ses clients et sa direction se voit obligée de prendre rapidement des décisions pour pouvoir survivre sur le marché. Malgré les nombreuses difficultés auxquelles la direction est confrontée, aucun licenciement ne sera fait. En 2007, l'entreprise n'emploie plus qu'environ 650 personnes, mais cette diminution du nombre de salariés est principalement due au départ volontaire des ouvriers peu qualifiés, qui sont de plus en plus nombreux à quitter la Roumanie (Surubaru, 2007).
- 40 Le témoignage de Viorica, la directrice de MiraCom<sup>9</sup>, s'avère intéressant pour comprendre le positionnement des entreprises sans expérience du commerce international au début des années 1990. Pour ce type d'acteurs, le « choix » de la sous-traitance n'est pas une évidence et c'est pourquoi la manière dont ils sont amenés à s'y intéresser révèle une autre facette des rencontres d'affaires sur le marché roumain de l'habillement. Plus spécifiquement, l'histoire de MiraCom telle qu'elle est racontée par Viorica soulève le problème de l'articulation de stratégies très différentes (faire du troc, vendre ses collections propres sur le marché interne et travailler pour des donneurs d'ordres occidentaux), car contrairement au cas présenté précédemment, la direction de MiraCom affirme ne pas vouloir développer une stratégie en particulier :
- « Si je vends sur le marché roumain, c'est bien. Si je bosse pour des Français ou Américains, c'est très bien aussi. Peu importe comment tu fais rentrer les sous, il faut juste les faire rentrer dans les caisses ! Tout dépend du contexte, des gens avec qui tu négocies. » (entretien, septembre 2007)
- 41 Créée en 1908, cette usine bénéficie en 1965 d'un investissement important de la part de l'État communiste qui souhaite développer la production de tricots dans une région relativement pauvre de la Roumanie. Située à proximité d'une grande usine de fibres chimiques, MiraCom se spécialise dans les années 1980 dans les tricots en polyester et acrylique. Aujourd'hui, l'usine fabrique le même type de produits, mais les matières premières proviennent désormais d'Europe de l'Ouest (la plupart des usines roumaine du textile ayant fait faillite après 1990).
- 42 Au début des années 1990, l'entreprise perd la plupart de ses clients roumains, car le commerce roumain de textile-habillement connaît à cette époque d'importantes

transformations. Tout d'abord, les grandes centrales d'achat qui approvisionnaient les magasins d'État disparaissent et cette situation perturbe fortement les circuits de distribution. Ensuite, la prolifération de boutiques de vêtements à tous les coins de rue rend difficile la planification de la production, puisque ces clients demandent désormais aux producteurs comme MiraCom des quantités relativement réduites d'articles.

- 43 Pour Viorica, les commandes des petits entrepreneurs ont été un casse-tête (« Quand on a une capacité de production de plusieurs millions d'articles par an, c'est pas très intéressant de jongler avec des commandes minuscules, d'une centaine d'articles »), mais en 1990, elle ne pouvait pas se permettre de les refuser :

« On ne pouvait plus planifier notre production, mais qui pouvait encore nous garantir un certain niveau de production ? Personne. Du coup, on a pris une décision risquée : créer des pulls et des survêtements, on s'inspirait comme on pouvait des magazines italiens qu'une amie m'envoyait, ensuite on les produisait selon nos propres standards et enfin, on les vendait aux petits entrepreneurs. On ne pouvait pas attendre les bras croisés que les grosses commandes nous tombent dessus. On s'est lancé avec des petites séries, un millier d'articles tout au plus et on attendait de voir si ça marchait. Et si ça se vendait, on produisait encore, sinon, non, parce que le pire ça aurait été d'avoir des stocks. »

- 44 Dans le même temps, l'entreprise poursuit des relations d'échange avec Romanoexport, l'entreprise socialiste qui s'occupait du commerce extérieur des tricots et qui après 1990 est devenue une société commerciale indépendante. En fait, les nouveaux dirigeants de Romanoexport proposaient aux usines roumaines des contrats d'intermédiation sur le marché soviétique. Ces contrats se présentaient sous la forme d'un troc<sup>10</sup> : le ministère roumain des constructions de machines recevait de l'URSS de la matière première (du minerai de fer) et en échange, la Roumanie envoyait des vêtements. Selon Viorica, Romanoexport calculait les équivalences et ensuite, recevait un paiement de la part du ministère des constructions de machines. Ce n'est qu'après cette opération que MiraCom pouvait être payée par l'intermédiaire.

- 45 Au départ, ce type d'échange paraissait plus intéressant que la vente des produits sur le marché interne, mais assez rapidement, il s'est aussi avéré difficile à gérer :

« Toutes les semaines je devais aller à Bucarest, toutes les semaines<sup>11</sup>. Sinon, je pouvais dire adieu à l'argent. Il fallait bien leur faire comprendre que je n'allais pas lâcher l'affaire : "Payez-moi !", "On n'a pas encore reçu l'argent." "Peu importe, je m'en fiche, débrouillez-vous, je ne rentre pas avant d'être payée !". Et quand ils passaient une commande, j'allais très vite, c'était ma priorité, parce que je me disais que si j'étais la première à livrer la marchandise, j'avais plus de chances d'être payée. »

- 46 Viorica insiste beaucoup sur l'incertitude liée au paiement dans le cadre du troc. Durant l'entretien, elle avoue son incapacité de prévoir l'évolution des échanges (« un coup ça allait, un coup ils arrêtaient le *barter* »), le seul repère étant pour elle la réception à temps du paiement (« Quand les retards de paiements se sont multipliés, j'ai enfin compris que le *barter* vivait ses derniers jours »). Ce type d'échange dure jusqu'en 1992, quand la disparition de l'URSS entraîne une dégradation nette des relations. Malgré la volonté de Romanoexport de poursuivre le troc après 1992, les partenaires russes ne sont plus intéressés et refusent toute proposition d'affaires.

- 47 En raison de ce changement de situation, la directrice de MiraCom contacte d'autres agents d'intermédiation et décroche un contrat avec un ancien employé de Romanoexport (qui avait créé son entreprise en 1991 et qui utilisait ses contacts acquis avant 1989 pour trouver des clients occidentaux). Cet intermédiaire lui propose de

travailler pour un donneur d'ordres français qui vendait ses produits en Iraq. Selon les déclarations de Viorica, ce contrat permettait à peine de survivre, mais avait le mérite d'assurer un niveau stable de production (dans un contexte où les détaillants roumains achetaient de moins en moins les produits de MiraCom, puisqu'ils s'approvisionnaient de plus en plus souvent en Turquie).

- 48 En 1995, les relations avec cet agent d'intermédiation finissent par se dégrader et Viorica doit à nouveau chercher des clients<sup>12</sup>. Ainsi, elle choisit un nouvel intermédiaire, une ancienne attachée commerciale auprès de l'ambassade roumaine de Koweït :

« Mon boulot c'est d'être dans l'usine, je ne sais pas faire moi, chercher des clients en France, aux États-Unis ou ailleurs. Du coup, en 1995 j'ai tout de suite pensé à Leni, je la connaissais bien et je pensais qu'elle pouvait m'aider. Vu son expérience à l'étranger en tant qu'attachée commerciale, je me suis dit que ça allait être plus facile pour elle de décrocher des contrats. »

- 49 Leni possédait quelques contacts aux États-Unis et au Canada, mais elle ne travaillait plus avec ces personnes depuis plusieurs années. Pour voir comment le marché avait évolué depuis 1990, elle décide d'amener Viorica sur place, pour qu'elle participe également aux négociations. Elle lui conseille d'apporter des articles fabriqués par MiraCom pour que les donneurs d'ordres se fassent une idée de la qualité du travail de l'entreprise roumaine. Durant ce voyage, Viorica et Leni rencontrent plusieurs personnes, mais aucune d'entre elles ne se montre intéressée par une collaboration. Ce n'est qu'un an plus tard qu'un des grossistes rencontrés aux États-Unis passe enfin une commande (des robes noires en acrylique destinées à la grande distribution). Selon Viorica, celui-ci avait déjà travaillé en Roumanie à la fin des années 1970 et cela avait facilité la mise en place des échanges :

« C'était un "dur à cuire", mais il connaissait la Roumanie, dans son bureau il avait des photos de lui avec Ceaușescu. Du coup, il savait qu'il pouvait nous faire confiance. Mais le petit malin, il a toujours essayé de tirer un profit. Au début, il voulait nous faire louer un bureau près du sien, histoire de mieux développer les échanges, mais Leni ne s'est pas laissée faire, elle lui a dit : Je n'ai jamais dépensé l'argent que je n'ai pas encore gagné. À quoi bon louer un bureau alors qu'il suffit de t'envoyer les articles en question ?! Ca se trouve, dans quelques années, MiraCom n'aura plus besoin de mes services, ni des tiens, alors le bureau ... laisse tomber ! »

- 50 Ce donneur d'ordres occupe pendant quelques années toute la capacité de production de MiraCom (environ un million et demi d'articles par an). Chaque saison, il envoie le modèle qu'il souhaite faire produire en Roumanie et donne quelques indications au sujet du choix de la matière première. MiraCom achète la matière première et réalise l'article commandé par le grossiste. Ensuite, l'intermédiaire prend en charge l'organisation de la livraison par bateau ainsi que l'encaissement des factures. Grâce à ces commandes, l'entreprise connaît donc une situation relativement stable qui lui permet de s'insérer durablement sur le marché.
- 51 Le cas de MiraCom dévoile donc les tâtonnements à l'œuvre dans le « choix » d'une stratégie économique ainsi que la manière dont une politique de l'entreprise s'impose au détriment d'une autre. Loin de représenter un calcul abstrait, celle-ci s'inscrit dans une configuration particulière d'acteurs et suppose la médiation d'une pluralité de dispositifs. Pour cette entreprise dépourvue de l'expérience sur le marché de la sous-traitance internationale, l'intervention des intermédiaires est décisive (Bessy et Eymard-Duvernay, 1998 ; Cochoy et Dubuisson-Quellier, 2000 ; Bernard de Raymond, 2010), puisque ce sont ces acteurs qui lui permettent de prendre contact avec les clients.

## 6. Stratégies de reconversion, le cas d'Amex

52 Créé en 1972, Amex est un ancien atelier coopératif de taille moyenne (en 1989, environ 200 personnes y travaillaient). Initialement, Amex n'avait pas de personnalité juridique, puisque son rôle était de réunir au sein d'un même bâtiment plusieurs artisans (couturiers, tricoteurs, bijoutiers, cordonniers, maroquiniers) qui dépendaient en fait administrativement de quatre coopératives différentes. En 1988, l'Union départementale des coopératives artisanales décide d'accorder plus d'autonomie à Amex qui devient une coopérative à part entière, spécialisée dans les produits de mode sur mesure.

53 Comme dans les autres unités de production socialistes, la chute du régime politique de Nicolae Ceaușescu en décembre 1989 entraîne le départ de la direction. Malgré cela, les membres de la coopération ont du mal à se mettre d'accord entre eux et pendant une longue période, Amex fonctionne sans direction. Au bout de quelque temps, un nom est de plus en plus invoqué, celui d'Elena, l'ancienne présidente de l'Union départementale des coopératives artisanales<sup>13</sup>. Elle sera élue en mars 1991, mais en arrivant dans l'entreprise, elle trouve une situation très difficile :

« Après 1989, il n'y avait simplement plus de commandes. À l'époque, les gens étaient intéressés par les importations [pas chères] de Turquie et ne voulaient plus du travail sur mesure. C'était dur puisque la coopérative disposait au début de beaucoup de matières premières, mais lorsque celles-ci se sont épuisées, elle n'avait plus l'argent pour en racheter. Du coup, en mars 1991, l'état financier de la coopérative était critique, avec beaucoup de pertes pour le premier semestre, un crédit contracté dans deux banques, pas de marchandise dans le magasin et aucun client à l'horizon. » (entretien, mars 2006)

54 Pour redresser la situation, Elena souhaite modifier le profil d'activité de la coopérative (« au lieu d'attendre que les clients viennent nous solliciter, il fallait mieux les chercher nous-mêmes »). Pour cela, elle affirme avoir d'abord élargi sa clientèle aux institutions publiques locales, en sous-louant dans le même temps une partie des locaux de l'entreprise (situés en centre-ville). Si la stratégie immobilière est bien reçue, l'idée de travailler pour des clients institutionnels suscite une vive réaction parmi les membres de la coopérative. Ainsi, lorsqu'Elena signe un contrat avec les gardiens publics locaux, les couturiers d'Amex refusent de travailler au prix négocié par la direction :

« Ils m'ont demandé pourquoi j'avais baissé le prix du pantalon. Eux, ils voulaient le prix qu'ils pratiquaient sur commande. Mais en fait, pour avoir le contrat, j'avais proposé un nombre plus réduit d'opérations, par exemple, on ne faisait pas d'ourlet, les gardiens venaient essayer le pantalon une fois et pas deux fois. Mais les couturiers s'en fichaient parce qu'eux, ils étaient payés en pourcentage des commandes. Si pour un costume je demandais au client 100 lei, les couturiers recevaient 30 lei. Mais si moi je demandais uniquement 90 lei, eux, ils voyaient leur gain diminuer. Mais dans le même temps, si t'as pas de contrats, si personne ne vient te solliciter, ben t'as pas de salaire du tout. Donc il fallait faire un choix. »

55 Tant bien que mal, les couturiers finissent par accepter cette solution. Mais assez rapidement, ce type de clients s'avère peu intéressant financièrement pour la coopérative. Au début des années 1990, l'inflation était particulièrement importante et lorsque l'entreprise recevait le paiement (en monnaie nationale), celui-ci ne correspondait plus à la valeur contractuelle. C'est la raison pour laquelle Elena commence à réfléchir dès 1992 à 1993 à la sous-traitance internationale :

« Le *lohn* était une solution à l'inflation : le client payait au bout de 20 jours, mais en devise étrangère (dollars, marks ou francs). Et comme le taux de change évoluait aussi en permanence, aujourd'hui le mark valait deux lei, dans trois mois, plutôt trois lei, on pouvait enfin tenir le coup avec l'inflation. »

56 Pourtant, ce choix n'est pas facile à mettre en œuvre parce qu'Amex ne disposait pas de la technologie nécessaire au travail en série et la direction ne connaissait pas la manière dont ces échanges fonctionnaient. Convaincue que la seule chance de survie de la coopérative est la sous-traitance internationale, Elena essaie alors par tous les moyens de se renseigner sur l'état du marché, tout en achetant progressivement des outillages d'occasion. Après un certain temps, elle réussit à décrocher une commande, mais au noir : il s'agissait de travailler pour un sous-traitant roumain qui ne faisait pas face au rythme des commandes d'un donneur d'ordres allemand.

57 Cette première expérience est très importante pour Elena qui semble désormais de plus en plus déterminée à trouver par elle-même des donneurs d'ordres. Pour arriver à cette fin, elle s'intéresse surtout aux salons professionnels du prêt-à-porter :

« Nous sommes partis au salon [du prêt-porter] de Düsseldorf, par l'intermédiaire de l'IBD<sup>14</sup>. On avait un stand collectif, le stand de la Roumanie, mais on n'est pas resté là-bas à attendre les clients les bras croisés. En fait, on avait pris notre carte de visite et on faisait le tour des exposants. Bien sûr, on n'a pas eu beaucoup de succès, on se sentait presque humilié de devoir quémander du travail comme ça, mais on ne s'est pas découragé, on a beaucoup insisté pour obtenir des contacts [...]. En rentrant à la maison, j'ai envoyé un fax à tous les producteurs que j'ai rencontrés au salon. Mais c'est seulement une firme autrichienne qui m'a répondu comme ça, vite fait : « Si vous passez dans les parages, venez nous voir ! » À l'époque, l'Autriche ne faisait pas partie de l'Union européenne, il te fallait un visa pour y aller, il fallait que quelqu'un te fasse une invitation officielle, il était impossible qu'on passe chez eux par hasard. »

58 Elena s'accroche pourtant à ce contact. Elle profite d'un cours de marketing organisé et financé par la Chambre de commerce et d'industrie de Vienne pour partir en voyage en Autriche. Une fois sur place, elle met tout en œuvre pour rendre visite à cette entreprise, située tout de même à plusieurs centaines de kilomètres de la capitale, dans la région du Tyrol.

59 Après un voyage avec beaucoup de péripéties dans un pays dont elle ne connaissait pas la langue, Elena arrive enfin chez TyrolCom<sup>15</sup> et réussit à convaincre son dirigeant de lui confier une première commande d'essai :

« Le boss de cette entreprise a commencé à me questionner sur le salaire moyen en Roumanie, parce que lui il disait avoir vu sur internet les coûts de production chez nous. Et moi, je lui ai répondu, certes, le salaire moyen en Roumanie est comme il est, mais nous, nous sommes un atelier de création, on a travaillé dans le passé sur mesure, même des robes de mariée. Nous avons des gens qualifiés, qui savent faire les patrons, pas sur ordinateur, mais à la main. Je lui ai donc dit de me donner un modèle pour lui montrer notre savoir-faire. »

60 De retour en Roumanie, elle lance rapidement la production et envoie la commande dans les délais prévus. Satisfaite de la qualité des produits réalisés par Amex, l'entreprise autrichienne accepte alors d'entamer une collaboration, même si jusqu'à ce moment-là, elle n'avait jamais travaillé avec des sous-traitants roumains. En plus, Elena obtient des prix au-dessus de la moyenne du marché, fait qui l'aide à développer son affaire :

« C'est grâce à ce client que nous avons pu assurer une croissance stable à l'entreprise, acheter de la technologie, parce qu'on a aussi fait une jaquette en

feutre et on a acheté une machine spéciale pour ça. Nous avons travaillé ensemble pendant plusieurs années, jusqu'à ce que leur boss parte à la retraite. »

- 61 Progressivement, d'autres clients se montrent intéressés par des éventuelles collaborations et grâce à la multiplication des commandes, Amex devient vers la fin des années 1990 un des principaux sous-traitants de sa ville :

« Nous avons travaillé pour de nombreuses firmes. On a continué d'aller aux salons du prêt-à-porter, en France, en Allemagne, même en Italie. Mais surtout les clients nous ont enfin abordé, parce qu'on était devenu en quelque sorte connu. »

- 62 La manière dont Amex réussit à s'insérer sur le marché de la sous-traitance internationale montre le rôle des événements mineurs dans la vie économique. En effet, la rencontre entre Elena et le dirigeant de TyrolCom est décisive pour Amex, qui change ainsi de trajectoire. Dans le même temps, les rencontres d'affaires ne sont pas tout à fait les fruits d'un hasard, puisqu'une pluralité de dispositifs intervient pour les rendre possibles. Dans le cas d'Amex, les associations professionnelles (qui organisent les salons du prêt-à-porter) ainsi que les chambres de commerce et d'industrie fournissent indirectement des appuis importants à Elena, en lui ouvrant un nouvel espace d'opportunités.

## 7. Conclusion

- 63 À la fin des années 1990, la Roumanie devient pour les donneurs d'ordres ouest-européens le nouvel « Eldorado » de la sous-traitance en Europe. Comme l'indique Elena, les clients sont de plus en plus nombreux à contacter eux-mêmes les producteurs roumains, notamment ceux qui ont acquis une visibilité sur le marché international durant la « transition ». La démarche des donneurs d'ordres est d'ailleurs facilitée par la multiplication des annuaires professionnels ainsi que par l'institutionnalisation d'une représentation collective légitime dans ce secteur d'activité (Surubaru, 2010b). En conséquence, la structure des rencontres d'affaires apparaît modifiée et les producteurs tendent désormais à procéder au « tri » de leurs collaborateurs potentiels. Par exemple, la direction de World Dress Company décide à partir des années 2000 de se spécialiser dans le haut de gamme de la mode masculine, tandis qu'Amex s'oriente de plus en plus vers les commandes complexes du prêt-à-porter féminin (à forte valeur ajoutée). Quant à MiraCom, elle maintient son intérêt pour les produits bas de gamme, le choix des partenaires d'affaires se faisant désormais en fonction du prix proposé par le donneur d'ordres.
- 64 Malgré ces développements, le marché de la sous-traitance internationale dans l'industrie roumaine de l'habillement connaîtra d'autres transformations, notamment à partir de 2005, au point que certains observateurs parlent de la « fin d'un modèle d'affaires », c'est-à-dire la fin du *lohn*<sup>16</sup> En effet, l'appréciation de la monnaie nationale ainsi que la défection croissante de la main d'œuvre peu qualifiée soulèveront de sérieux défis aux producteurs, notamment dans un contexte d'intensification de la concurrence asiatique suite à la fin des accords multifibres.
- 65 L'histoire récente de ce marché met donc en exergue la question de la stabilisation d'un modèle d'affaires : les liens marchands sont toujours susceptibles d'être remis en question et les facteurs qui expliquent cette réversibilité peuvent être multiples. Les luttes internes pour le contrôle de l'entreprise peuvent par exemple entraîner une renégociation des contrats et une réorientation des engagements marchands (Fligstein,

1996). Les logiques de mimétisme (Orléan, 1990 ; Berger, 2006) peuvent aussi influencer la stabilité d'un modèle d'affaires, les attentes des acteurs convergeant alors vers une seule stratégie. Enfin, les transformations des règles fondamentales de l'économie (Fligstein, 1996) peuvent introduire beaucoup d'incertitude sur la « bonne » stratégie à suivre, les acteurs étant souvent contraints à saisir au coup par coup les opportunités qui s'offrent à eux.

- 66 Mais au-delà de l'exemple des producteurs roumains confrontés à une situation d'incertitude structurale de grande ampleur, cet article contribue à montrer de manière générale comment les rencontres (plus ou moins fortuites) construisent le marché, en suscitant l'apparition d'une « offre » et d'une « demande » (Granovetter, 1974). Ces rencontres procèdent d'une recherche mutuelle et d'apprentissages réciproques qui, de part leur imprévisibilité, rendent le changement économique possible.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Abbott, A., 2010. À propos du concept de *turning point*. In : Bessin, M., Bidart, C., Grossetti, M. (Eds.), Les bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement. La Découverte, Paris, pp. 187–211.
- Andreff, W., 2001. Le trafic de perfectionnement passif entre la France et les pays d'Europe de l'Est : se substitue-t-il au TPP France-Maghreb ? *Revue d'études comparatives Est/Ouest* 32 (2), 71–94.
- Berger, S., 2006. *Made in monde*. Seuil, Paris.
- Bernard de Raymond, A., 2010. Dispositifs d'intermédiation marchande et politique des marchés. La modernisation du marché des fruits et légumes en France, 1950–1980. *Sociologie du travail* 52 (1), 1–20.
- Bessin, M., Bidart, C., Grossetti, M., 2010. Les bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement. La Découverte, Paris.
- Bessy, C., Eymard-Duvernay, F., 1998. *Les intermédiaires du marché du travail*. Puf, Paris.
- Bourdieu, P., 1986. L'illusion biographique. *Actes de la recherche en sciences sociales* 62–63, 69–72.
- Brates, T., 1997. *Privatizarea durerile facerii (1990–1997)*. Economica, Bucarest.
- Chantelat, P., 2002. La nouvelle sociologie économique et le lien marchand : des relations personnelles à l'impersonnalité des relations. *Revue française de sociologie* 43 (3), 521–556.
- Chauvin, P.M., 2010. La signature œnologique. Frontières et transferts de réputation sur le marché des consultants bordelais. *Sociologie du travail* 52 (4), 461–479.
- Cochoy, F., Dubuisson-Quellier, S., 2000. Les professionnels du marché : vers une sociologie du travail marchand. *Sociologie du travail* 42 (3), 359–368.
- Demazière, D., 2007. À qui peut-on se fier ? Les sociologues et la parole des interviewés. *Langage et société* 3 (121–122), 85–100.

- Dover, G., 2005. Pourquoi et comment j'ai délocalisé pendant 40 ans. AKR, Paris.
- Dufy, C., 2008. Le troc dans le marché. Pour une sociologie des échanges dans la Russie post-soviétique. L'Harmattan, Paris.
- Earle, J.E., Telegdy, A., 2002. Privatization Methods and Productivity Effects in Romanian Industrial Enterprises. *Journal of Comparative Economics* 30, 657–682.
- Fligstein, N., 1996. Markets as Politics : A Political-Cultural Approach to Market Institutions. *American Sociological Review* 61, 656–673.
- Granovetter, M., 1974. Getting a Job. A Study of Contacts and Careers. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Granovetter, M., McGuire, P., 1998. The Making of an Industry : Electricity in the United States. In : Callon, M. (Ed.), *The Laws of the Markets*. Blackwell Publishers, Oxford, pp. 147–173.
- Grossetti, M., 2004. Sociologie de l'imprévisible. Dynamiques de l'activité et des formes sociales. Puf, Paris.
- Hagea, L., 1975. Strategia exporturilor in actuala conjunctură internațională. *Revista economică* 48, 13.
- Ionescu, G., 1965. The Reluctant Ally. A Study of Communist Neo-colonialism. An Ampersand Book, Gulfport, FL.
- Karpik, L., 1989. L'économie de la qualité. *Revue française de sociologie* 30 (2), 187–210.
- Kaser, M., 1967. COMECON, Integration Problems of the Planned Economies. Oxford University Press, Oxford.
- Knight, F., 1985. Risk, Uncertainty and Profit [1921]. University of Chicago Press, Chicago, London.
- Orléan, A., 1990. Contagion mimétique et bulles spéculatives. In : Cartelier, J. (Ed.), *La formation des grandeurs économiques*. Puf, pp. 285–321.
- Pellegrin, J., 2001. The Political Economy of Competitiveness in an Enlarged Europe. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Sencovici, A., 1964. Industria ușoară. In : Malinschi, V., Moldovan, R., Rausser, V. (Eds.), *Industria României*. Editura Academia Republicii populare România, Bucarest.
- Steiner, P., Vatin, F., 2009. *Traité de sociologie économique*. Puf, Paris.
- Surubaru, A., 2003. Sociohistoire des mobilisations probables. Le cas des minériades en Roumanie. *Mémoire de DEA en science politique, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne*.
- Surubaru, A., 2007. Romania : Labour Market under External Pressure. In : Eyraud, F., Vaughan-Whitehead, D. (Eds.), *Evolving World of Work in the Enlarged EU. Progress and Vulnerability*. International Labour Organization, Genève, pp. 397–435.
- Surubaru, A., 2010a. De la sous-traitance à la délocalisation. Les restructurations chez DIM. In : Jobert, A., Didry, C. (Eds.), *L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*. Presses universitaires de Rennes, Rennes, pp. 235–248.
- Surubaru, A., 2010b. L'émergence d'un patronat de branche en Roumanie post-communiste. La FEPAIUS, une organisation en quête de légitimité ? In : Aballea, A., Mias, A. (Eds.), *Mondialisation et recomposition des relations professionnelles*. Octarès, Toulouse, pp. 257–269.
- Swedberg, R., 2003. *Principles of Economic Sociology*. Princeton University Press, Princeton, NJ.

Tsantis, A.C., Pepper, R., 1979. Romania. The Industrialization of an Agrarian Economy under Socialist Planning. World Bank, Washington.

Uzzi, B., 1996. The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations : The Network Effect. *American Sociological Review* 61 (4), 674–698.

White, H.C., Godart, F.C., Corona, V.P., 2008. Produire en contexte d'incertitude. La construction des identités et des liens sociaux dans les marchés. *Sciences de la société* 73, 17–39.

Zalio, P.P., 2004. L'entreprise, l'entrepreneur et les sociologues. *Entreprises et histoire* 35 (1), 16–30.

## NOTES

2. Suite aux travaux de Frank Knight (1985 [1921]), on définit l'incertitude par opposition au risque. Alors que le risque correspond à une situation où les acteurs s'estiment capables de rabattre l'espace des possibles sur une distribution de probabilités (et, en conséquence, de se prémunir contre certaines éventualités par des dispositifs de sécurité et d'assurance), l'incertitude correspond à une situation où les éventualités futures ne sont pas probabilisables, soit parce qu'il est impossible de connaître de manière réaliste la liste des états du monde futurs, soit parce qu'il est impossible de leur attribuer des probabilités de réalisation.

3. Nous nous référons plus exactement aux échanges marchands désignés en roumain par le terme de « *lohn* ». Ce terme d'origine allemande (qui signifie « salaire ») renvoie au commerce réalisé dans le cadre du trafic de perfectionnement passif (un régime douanier spécial instauré en 1982 par le Conseil européen). À noter également que les entreprises roumaines qui pratiquent le *lohn* n'utilisent jamais le terme de « sous-traitant », mais se définissent comme « producteurs » (*producători*) ou « producteurs de confections » (*confecționeri*). De la même manière, le donneur d'ordres est désigné en roumain par le terme générique de « client » (*clientul*).

4. Les prises de position des économistes sont relayées par la presse : Alexandru Bârlădeanu, « Economia, încotro ? », *Adevărul*, 6–7 janvier 1990 ; Mircea Coșea, « Economia, încotro ? », *Adevărul*, 16 janvier 1990 ; N.S. Stănescu, « Privatizarea fără șabloane », *Tribuna economică*, 26 janvier 1990.

5. Quelques exemples de questions ouvertes posées dans le cadre de cette enquête : « Est-ce que vous vous rappelez qui étaient les principaux clients au moment où vous êtes arrivé(e) dans cette entreprise ? », « Quels types de changements sont survenus dans votre usine en décembre 1989 – janvier 1990 ? », « Est-ce que vous vous rappelez qui étaient vos clients au début des années 1990 ? », « Pouvez-vous me dire dans quelles conditions vous avez établi des contacts avec ces clients ? », « Est-ce que vous travaillez toujours avec ces clients ? », « Est-ce que vous êtes en contact avec des clients avec lesquels vous n'avez pas encore signé de contrat ? », « Concrètement, comment gardez-vous le contact avec des clients potentiels ? », etc.

6. Les noms des personnes et des entreprises sont fictifs. Les extraits d'entretien sont traduits par l'auteur.

7. Les mobilisations des mineurs de la Vallée du Jiu (connues sous le nom de « mineriade ») sont considérées comme des événements particulièrement violents qui ont terni l'image de la Roumanie à l'étranger. Les mineurs de la Vallée du Jiu sont venus plusieurs fois à Bucarest pour manifester leur soutien au Président Ion Iliescu et ces déplacements ont causé en juin 1990 et septembre 1991 d'importants dégâts matériels et humains. Pour une analyse sociologique de ces mobilisations, voir A. Surubaru (2003).

8. Agé d'environ 45–47 ans au moment de l'entretien, Daniel possède un diplôme d'ingénieur mécanique de l'université de Cluj. Après ses études, il n'obtient pas de poste dans la ville où habitait sa femme et se voit contraint d'aller travailler dans une usine d'acier située à plusieurs dizaines de kilomètres de sa résidence. Après quelques années passées dans cette entreprise, il est transféré dans une usine textile, puis en 1985, il réussit à obtenir à nouveau une mutation, cette fois-ci chez Victoria, en tant qu'ingénieur en chef.
9. Agée d'environ 60 ans au moment de l'entretien, Viorica possède un diplôme d'ingénieur textile, obtenu à la Faculté de l'industrie légère de l'université de Iasi. Après ses études, elle a occupé différentes fonctions au sein de MiraCom (chef du bureau de planification, chef de l'atelier de création, chef de production).
10. L'interviewée utilise le terme de « barter » pour désigner cette forme d'échange. Pour une analyse détaillée du cas du troc post-communiste, voir Caroline Dufy (2008).
11. Le trajet en train ou en voiture entre Bucarest et la ville où se situe MiraCom dure environ six heures et demi.
12. L'interviewée n'a pas donné une explication claire des circonstances qui ont entraîné la rupture des relations : « En 1995, j'ai senti que ça n'allait pas, j'ai donc cherché ailleurs. *Question : Qu'est-ce qui vous faisait croire que les choses n'allaient pas ? On avait du mal à s'entendre. Du coup, j'ai laissé tomber* ».
13. Elena a 57 ans au moment de l'entretien. Elle est titulaire d'un diplôme d'ingénieur textile, obtenu en 1971 à la faculté de l'industrie légère de l'université de Iasi. Après ses études, elle travaille comme ingénieur dans la coopérative de confection (future Amex), puis elle occupe jusqu'en 1989 différentes fonctions d'encadrement au sein de l'Union départementale des coopératives artisanales.
14. IBD est un programme mis en place en 1994 par l'Agence allemande pour la coopération technique, destiné à encourager la participation des producteurs roumains aux salons allemands de prêt-à-porter. Ce programme permettait notamment de prendre en charge une partie des frais de déplacement des producteurs roumains.
15. Producteur spécialisé dans le prêt-à-porter féminin de moyenne gamme (quatre salariés au début des années 1990).
16. Comme en témoignent les différents articles publiés dans la presse quotidienne et la presse professionnelle (Ștefan Etves, « *Jumătate din firmele din industria ușoară condamnate să dispară după aderarea României la UE* », *Gândul*, 24 mai 2006 ; Paula Negrea, « *Criza, agonie sau șansă ?* », *Dialog textil*, décembre 2008, p. 24 ; Mădălina Pană, « *Grapini despre criză : producătorii în lohn vor fi cei mai afectați din industria ușoară* », 8 décembre 2008 ; Tiberiu Stroia, « *Industria textilă intră în criză* », *Adevărul*, 12 mars 2009).

---

## RÉSUMÉS

Cet article analyse les rencontres d'affaires dans le secteur de l'habillement en Roumanie post-communiste. Il montre comment l'incertitude structurale qui caractérise la « transition » de l'économie planifiée vers l'économie de marché contraint les choix des producteurs roumains, notamment en matière de clientèle. Ainsi, au début des années 1990, ces acteurs sont surtout pris dans des calculs de rentabilité à court terme, leur capacité à s'insérer durablement sur le marché étant fortement mise à l'épreuve. Or, les nombreuses bifurcations que connaissent

individuellement ces producteurs contribuent paradoxalement à stabiliser (tout au moins temporairement) un certain modèle d'affaires dans cette industrie : le « choix » de la sous-traitance internationale devient ainsi le seul raisonnablement possible pendant la « transition ».

This article analyzes business encounters in the garment industry of post-communist Romania. It shows how the structural uncertainty that characterizes the “transition” from a planned economy to a market economy forces the choice of Romanian manufacturers, particularly in terms of clientele. Thus, in the early 1990s, these actors were mostly caught up in figuring out their short-term profits, and their ability to get a firm foothold in the market was seriously challenged. However, many of the bifurcations experienced by individual manufacturers paradoxically participated in stabilizing (at least temporarily) a way of doing business in that industry : the “choice” of international outsourcing became the only possible reasonable choice during the “transition”.

## INDEX

**Mots-clés** : Sociologie économique, Rencontres d'affaires, Bifurcations, Incertitude, Sous-traitance internationale, Roumanie

**Keywords** : Economic Sociology, Business Meetings, Bifurcations, Uncertainty, International Subcontracting, Romania

## AUTEUR

**ALINA SURUBARU**

LEMNA École des Mines de Nantes, 4, rue Alfred-Kastler, BP 20722, 44307 Nantes, France  
alina.surubaru[at]mines-nantes.fr