

La sous-traitance dans les TPE¹ du secteur informel : une proposition de modèle par une analyse des déterminants, avantages et risques

KANE, Demba

Université Gaston Berger de Saint- Louis

demba.kane@ugb.edu.dn

NDAO, Abib

Université Gaston Berger de Saint- Louis

mr.ndao10@yahoo.fr

Résumé :

L'objectif de cette recherche est d'identifier les déterminants de la sous-traitance, ses avantages et risques dans les TPE du secteur informel en considérant le prisme de la proximité. Cela pour éventuellement faire émerger un modèle de la gestion de cette stratégie. D'autant plus que la TPE est une organisation qui reste à explorer et plus encore dans un secteur informel qui reste à être révélé dans ses logiques managériales. Pour faire ce travail, une approche qualitative inductive est mobilisée considérant 34 TPE dans toutes les branches du secteur informel. Les résultats montrent que le modèle s'exprime de la façon suivante: Le dirigeant (le donneur d'ordre) pour faire face à des **situations de pic des commandes** peut recourir à la sous-traitance pour éviter les risques liés au non **respect des délais fixés au client** et de **la qualité exigée**. L'incapacité de la prise en charge d'une augmentation de la demande peut s'expliquer par **l'absence de dispositif matériel** ou par **manque de compétences spécifiques à la complétude de l'ouvrage demandé**. Le dirigeant peut aussi faire le choix de sous-traiter pour ne pas avoir à **supporter des coûts** d'investissement juste pour faire face un pic de production ou **satisfaire les besoins ponctuels et immédiats des clients**. Dans ce recours à la sous-traitance, il peut être établi une certaine hiérarchisation des

¹ Très Petites Entreprises

proximités en jeu. D'abord le donneur d'ordre privilégie la proximité de métier pour s'assurer que le sous-traitant a les compétences et les moyens nécessaire pour exécuter matériellement l'ordre donné. Ensuite la proximité géographique est prise en compte pour des raisons de coûts de transport liée à la distance mais aussi pour lui permettre de pouvoir contrôler l'ouvrage confié en termes de qualité et de délai. Enfin, vient en dernière position la proximité relationnelle si le sous-traitant avec qui il entretient de bonnes relations sociales (affinités ethniques, religieuses, amitiés) satisfait aux exigences des deux premières proximités.

En plus, les déterminants, les avantages et les risques identifiés dans la littérature ne reflètent qu'en partie la réalité de la sous-traitance dans les TPE du secteur informel.

Mots-clés : Sous-traitance 1, TPE, Secteur Informel , Proximité , Modèle

La sous-traitance dans les TPE du secteur informel : une proposition de modèle par une analyse des Déterminants, avantages et risques

KANE, Demba

Université Gaston Berger de Saint- Louis

demba.kane@ugb.edu.dn

NDAO, Abib

Université Gaston Berger de Saint- Louis

mr.ndao10@yahoo.fr

INTRODUCTION

Gueguen et Torrès, (2004) stipulent que « l'entreprise pour exister, se doit d'être au centre de relations complexes où d'autres acteurs vont contribuer directement ou non à asseoir l'importance du système d'exploitation proposé ». Par conséquent, l'entreprise interagit avec d'autres entreprises pouvant se situer dans un même site avec un secteur d'activité différent. L'enjeu est que chaque entreprise collabore au développement de certaines activités de ses partenaires tout en maintenant un niveau de concurrence conséquent avec les autres acteurs. Cette interaction se traduit par la sous-traitance qui n'est possible lorsqu'il y a une décision émanant d'un donneur d'ordre qui choisit son sous-traitant selon des critères. Le recours à la sous-traitance est considéré comme un moyen d'acquérir plus de flexibilité grâce à un rapprochement collaboratif qui favorise une efficacité collective et une bonne coordination des activités tout en se recentrant sur son domaine d'expertise. Le recours à la sous-traitance est généralement admis dans la grande entreprise. Cependant, les TPE du secteur informel n'y échappent pas surtout lorsqu'elles sont dans un espace spécialisé qui préfigurent une proximité géographique et de métier (Kane et Sall, 2013). Ce qui est envisageable, le secteur

informel peut être considéré comme un creuset de proximité du fait de la prédominance des valeurs sociales, tels que l'oralité, la cohésion sociale et le sens de partage, la confiance dans la parole donnée, dans les sociétés africaines réputées communautaires (Kamdem, 2002). A cela s'ajoute la vitalité des entreprises du secteur informel (Hernandez, 1997 ; Dankoco et Harouna, 2009) permettant d'affirmer l'existence de pratiques de sous-traitance bien spécifiques dans les TPE. Alors, dans la perspective d'une lecture de la loi proxémique (Moles et Rohmer, 1978) fortement spécifiée dans le cadre de la PME (Torres, 2002,2008), cette recherche cherche à identifier et à caractériser les déterminants à la décision de sous-traitance dans les TPE du secteur informel. En d'autres termes, il s'agit de voir la ou les références proxémiques pour chaque déterminant afin d'identifier si possible un modèle de gestion de la sous-traitance dans ces entreprises. Dans la littérature orientée vers les organisations formelles, l'analyse des déterminants fait émerger trois approches basées sur les coûts, sur les transactions et la stratégie (Béland, 2007). Va-t-on retrouver ces mêmes raisons dans les TPE informelles dont l'analyse proxémique reste toujours à consolider et quand on sait aussi que dans le secteur informel, la rationalité décisionnelle prend en compte plusieurs dimensions à la fois (sociale, économique et managérial). En effet, Charmes (2005, p.4) considère le secteur informel comme « un ensemble d'unités produisant des biens et des services en vue principalement de créer des emplois et des revenus pour les personnes concernées. Considérées comme des entreprises de très petite taille, ces unités opèrent à petite échelle et de manière spécifique, avec peu ou pas de divisions entre le travail et le capital en tant que facteurs de production. Aussi, les relations de travail, lorsqu'elles existent, sont surtout fondées sur l'emploi occasionnel, les relations de parenté ou les relations personnelles et sociales plutôt que sur des accords contractuels comportant des garanties en bonne et due forme » (Kane, 2018). L'intérêt de faire ce travail est de renforcer la compréhension des logiques stratégiques dans les TPE du secteur informelle. Il s'agit jusqu'à présent d'un champ d'investigation (la TPE) largement ignoré de la recherche en gestion (Gueguen et Torrès (2004) particulièrement en Afrique. Ainsi, ce travail permettra de relever le défi de l'élaboration de théories locales propres et enracinées à la culture africaine. En réalité, dans le secteur informel, la bonne marche des TPE est liée à une interaction des forces sociales avec leur économique basée surtout sur une certaine proximité (géographique, économique, sociale, voir familiale). De cette façon, nous allons effectuer un prolongement des recherches antérieures axées principalement sur les déterminants et les enjeux de la sous-traitance dans sa globalité dans la grande entreprise formelle. Pour faire ce travail, nous nous appuierons

principalement sur des travaux qui ont permis de mettre en évidence, au niveau empirique et théorique, les motivations de la sous-traitance dans une perspective de proximités. L'approche méthodologique utilisée qui est essentiellement basée sur une étude qualitative inductive privilégiant les manifestations du phénomène tel que vécu par les acteurs. Pour finir nous allons discuter les résultats obtenus et proposer des implications managériales avant de présenter les limites et proposer des perspectives de recherches futures.

1. LA TPE DANS LE SECTEUR INFORMEL

Dans ce qui suit, il s'agit de définir le secteur informel avant de montrer la particularité des TPE qui le composent.

1.1. BREVE DESCRIPTION DU SECTEUR INFORMEL

Généralement, économistes, anthropologues et sociologues ont l'habitude d'opposer, dans leurs analyses des pays en voie de développement, un secteur informel, considéré comme « archaïque » et un secteur formel présenté comme étant le « secteur moderne » de l'économie (Sagna, 2010). Le secteur informel, également connu sous les vocables de secteur marginal, économie informel secteur non-réglementé etc., il existe autant de définitions que d'étude sur le sujet. Selon Hart (1972), le secteur informel peut être considéré comme l'ensemble des activités urbaines se tenant en dehors du marché de l'emploi formel. Quant au Bureau International du Travail (BIT, 1972), le secteur informel est « constitué par l'ensemble des activités non enregistrées ainsi que par les activités enregistrées présentant des caractéristiques similaires (niveau d'organisation, technologie, échelle d'opération...) dans les branches économiques correspondantes». Cette définition met en exergue les motivations liées à la recherche de moyens de subsistances par les entreprises pour faire face à la complexité et la précarité dans ce secteur. Ainsi, même s'il n'y a pas de consensus sur sa définition, il peut quand même être considéré comme étant l'ensemble des activités économiques légales qui échappent à toute législation en vigueur. Pour la plus part, ce sont les petites activités d'entreprises rémunératrices souvent individuelles ou familiales permettant ainsi de s'adapter aux changements du marché. C'est un secteur où l'on note une faiblesse des barrières à l'entrée, l'ouverture à tout entrant potentiel et une forte concurrence(ANSD, 2015).

1.2. PARTICULARITE DES TPE DANS LE SECTEUR INFORMEL

Du point de vue managérial, la gestion de la TPE est caractérisée par une forte personnalisation, les relations de travail sont fondées sur l'emploi occasionnel, des relations de parenté ou des relations personnelles et sociales plutôt que sur des accords contractuels comportant des garanties en bonne et due forme (Kane, 2018). Ce qui fait que leur performance tient à l'adaptation des pratiques aux contingences socioculturelles. D'ailleurs, des études empiriques réalisées dans plusieurs contextes des pays en développement mettent en relief des pratiques stratégiques socialement ancrées (Mefoute-Badiang & al, 2013). De plus, dans les TPE l'entrepreneuriat est très dynamique et porte sur différents secteurs (voir tableau 1). Le capital initial est peu important et est financé pour la plus part par l'épargne individuelle et celle de l'entourage (ANSD, 2015). Au niveau opérationnel, lorsque l'effectif est faible, c'est le poste et non la fonction qui devient l'unité organisationnelle de base (Marchesnay, 1991). Ces caractéristiques propres aux TPE se justifient par un marché restreint souvent local, la fabrication d'un seul produit, une absence totale de prévisions ou de normes, une structure informelle qui renforce le poids des relations interpersonnelles, une forte intégration à l'ensemble régional, un capital réparti entre un petit nombre de propriétaire, etc. (Julien, 2001).

Tableau1 : synthèse des différentes activités du secteur informel sénégalais

Secteur informel	Caractéristiques
Industrie et production	Agriculture urbaine et périurbaine, activité de tissage, menuiserie,
Services et échange	Restauration populaire, transport urbain, entretien et réparation, commerce, distribution
Artisanat	Bijouterie, sculpture, couture, broderie, cordonnerie, peinture
Pêche	Pêche maritime et fluviale (mer, océans et fleuve), l'aquaculture et la pisciculture

Source : ANDS, 2015

2. REFLEXIONS THEORIQUES ET CONCEPTUELLES SUR LA SOUS-TRAITANCE

Plusieurs travaux de recherche ont été effectués sur le concept de sous-traitance : (Morcos, 2004, Mathieu et al, 2013 et Jalette, 2003). Généralement, ils ont été effectués pour tester l'influence de la sous-traitance sur l'activité de l'entreprise ou pour étudier les conditions de travail dans la sous-traitance. Par définition, la sous-traitance est considérée comme « un rapport économique où une entité, appelée donneur d'ordres, demande à une autre entité

indépendante, le sous-traitant (ou fournisseur), d'entreprendre la production ou la transformation d'un matériel, d'une composante, d'une partie, d'un sous-ensemble ou de fournir un service industriel selon les caractéristiques définies par le donneur d'ordres » (Cholet, 2012). C'est une opération par laquelle un donneur d'ordre confie à un fournisseur le soin de réaliser, selon ses directives et spécifications, tout ou partie d'un produit ou d'un service destiné à ses propres clients.

Selon (Halley, 2004 ; Duhautois et Perraudin, 2010) trois avantages sont mis de l'avant par les promoteurs de la sous-traitance : la création d'emploi, la réduction des coûts et une plus grande efficacité dans la gestion de la production. Ce qui est en contradiction avec les conclusions de Hébert et Pepin, (2013). Selon ces auteurs, la sous-traitance n'est pas la garantie d'une meilleure qualité ou efficacité encore moins une garantie contre les dépassements de coûts. En ce sens, certaines divergences peuvent être notées entre les corpus théoriques selon qu'ils se focalisent sur la problématique de l'échange ou sur les difficultés de production. Pour la plus part, ces études ont été faites dans un cadre formel. Toutefois, dans le cadre informel, on peut noter des exemples ayant trait à la sous-traitance. Kane et Sall (2013) ont identifié la sous-traitance comme une stratégie coopérative ayant trois dimensions à savoir sous-traitance par manque de temps, sous-traitance par défaut de matériels, sous-traitance par manque de savoir-faire. Aussi, Mefoute-Badiang et al, (2013) ont montré la nécessité d'une externalisation de certaines activités entre les TPE informelles à cause de la spécialisation.

2.1. RECOURS A LA SOUS-TRAITANCE : TYPOLOGIE ET ENJEUX DANS LES TPE

Duhautois et Perraudin, (2010) distinguent trois types de sous-traitance. Ils sont fonction des ressources matérielles, financières et humaines mais aussi, du niveau de qualification du personnel et de la capacité productive de l'entreprise donneuse d'ordre. Il s'agit tout d'abord de la sous-traitance de capacité qui consiste à faire appel à un sous-traitant lorsque l'entreprise est dans l'incapacité de répondre au flux de commandes dans les délais impartis. Dans cette situation, l'entreprise peut ajuster sa capacité de production en fonction des pics de commandes. Ensuite, il y a la sous-traitance de spécialité qui souligne une défaillance en termes de savoir-faire adéquat pour fabriquer un produit ou réaliser une prestation. Cette relation procure à l'entreprise donneuse d'ordre un bénéfice sur la compétence et l'avance technique d'entreprises spécialisées. Enfin, il y a la sous-traitance stratégique qui n'est mise

en place que lorsque l'entreprise désire tester un marché avant de s'y lancer. Cela va permettre à l'entreprise d'obtenir les informations nécessaires grâce à une bonne étude de marché.

Cependant, le recours à la sous-traitance peut être sujet à des risques. Autrement dit, une mauvaise gestion de la sous-traitance peut constituer un handicap (Cholet, 2012, Morcos, 2013). Tout d'abord, elle peut être gage d'une dépendance technique et commerciale avec les activités sous-traitées de part et d'autre avec les acteurs. Ensuite, cela peut entraîner de faibles investissements qui engendrent peu d'innovation pour les entreprises notamment dans l'achat de matériels d'équipements ainsi que l'autonomie de l'entreprise qui diminue de plus en plus. Enfin, sur le plan des services, l'entreprise ayant sous-traité risque d'avoir des problèmes de retard au niveau des délais mais aussi des risques de défaillance du sous-traitant permettant de ne pas répondre finement aux exigences des clients.

2.2. PROXIMITES ET RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE DANS LES TPE INFORMELLES

Selon la loi proxémique² de Moles et Rohmer (1978), la proximité joue un rôle important en termes de succès et d'opportunités dans l'activité des entreprises. En effet, la proximité s'impose pour deux raisons : d'une part à cause du coût du transport, d'autre part parce qu'elle donne la possibilité de relations fréquentes entre l'entreprise et ses sous-traitants. Selon Kane et Sall, (2013), le champ de la PME a été particulièrement approprié pour étudier les effets de la proximité (Yves Gomez & al., 2011). Torrès (2000, 2003, 2007) s'est attaché, dans ses travaux, à démontrer que la PME est un mix de proximités. En se basant sur la définition de la PME donnée par le GREPME (1994), il a fait la correspondance entre chaque caractéristique et une forme de proximité. Ainsi, on distingue différents couples à savoir : (petite taille / proximité spatiale) ; (centralisation de la gestion / proximité hiérarchique); (faible spécialisation / proximité fonctionnelle et de coordination) ; (systèmes d'information informels et simples / système d'information de proximité) ; (stratégie intuitive ou peu formalisée / proximité temporelle). Cette apport incontestable de Torrès prouve donc l'intérêt des recherches dans les organisations de petite taille.

²La « proxémique » est un terme inventé par Hall qui signifie l'étude de la perception et de l'usage de l'espace par l'Homme (Hall, 1981)

Dans une logique spatiale, la proximité fait référence à l'accessibilité du partenaire pour sous-traiter un service. C'est la proximité d'accès correspondant à la facilité et la praticité qu'a le donneur d'ordre pour se rendre chez le sous-traitant. Dans ce cadre Bergadaà et Del Bucchia, (2009), considèrent la proximité comme « *la facilité pour une entreprise de se rendre chez un sous-traitant face à certaines contraintes telles que : la distance, le temps, la commodité d'accès appelé aussi « proximité recherchée» (Torre, 2009).* Par contre dans une logique relationnelle, elle se traduit par « *le fait que le prestataire et le donneur d'ordre se trouvent à de faibles distances cognitives les uns des autres et coopèrent facilement grâce au partage du même langage* ». Du point de vu organisationnel, la proximité concerne différentes manières qu'ont les acteurs d'être proche, en plus de la relation géographique. Ainsi, l'intérêt de la proximité s'explique par la perception de la qualité des interactions entre les acteurs dans la relation de sous-traitance. Les interactions qui s'établissent doivent donc contribuer à faire avancer le processus de production au niveau technique mais également à développer la relation de coopération dans les TPE (Torre, 2009).

3. CADRE METHODOLOGIQUE

Pour mener à bien ce travail de recherche nous avons adopté une démarche qualitative (Dumez, 2013). Elle s'inscrit dans une logique inductive car l'objectif est de montrer les spécificités de la sous-traitance dans les TPE du secteur informel sous tendue par différentes proximités. Pour recueillir les données, nous avons interrogé des dirigeants de TPE. Notre échantillon se caractérise par plusieurs TPE du secteur informel exerçant diverses activités. L'enquête a été réalisée auprès de (34) TPE tout secteur confondu (artisanal, industrie, production, service, etc.). Ainsi, 37% des entreprises sont des donneuses d'ordres, 38% des sous-traitants et 25 % exercent une double fonction. Elles sont à la fois des donneuses d'ordres et des sous-traitantes. Le tableau ci-dessous en fait le récapitulatif.

Tableau 2 : Nombre d'entreprises interrogées et activités étudiées dans chaque secteur:

Secteur informel	Caractéristiques	effectif	Activités sous-traités
Industrie et production	Agriculture urbaine et périurbaine, activité de tissage, menuiserie,	14	Menuiserie, tissage
Services et échange	Restauration populaire, transport urbain, entretien et réparation, commerce, distribution	9	Entretien et réparation, distribution
Artisanat	Bijouterie, sculpture, couture, broderie, cordonnerie, peinture	7	Sculpture, broderie, peinture,

Pêche	Pêche maritime et fluviale (mer, océans et fleuve), l'aquaculture et la pisciculture	4	Maillage des fils de pêche
-------	--	---	----------------------------

Source : à partir des données de l'enquête (2018)

Les répondants sont choisis en prenant en compte les différentes branches du secteur informel, mais aussi en fonction de leur disponibilité à répondre à nos questions et de leur accessibilité. Toutefois, ils sont tous localisés dans la région de Dakar et Saint-Louis. Cela a permis d'avoir des entretiens semi-directifs avec les différents dirigeants. Ces entretiens ont eu lieu aux heures de pause et exceptionnellement pendant les heures de travail et sont enregistrés à l'aide d'un téléphone portable. L'accès à ces dirigeants était plus ou moins facile même si certains ont été réticents à cause de l'enregistrement. Ce sont des voisins ou des inconnus qu'on a abordé dans leur lieu de travail ou qui nous ont été présentés et introduits par des relations de connaissance. Il faut noter qu'en termes de configurations géographiques certaines TPE sont dans un espace de travail dédié comme un village artisanale ou sont éloignées les unes des autres. Les données sont recueillies par le biais d'entretiens semi-directifs consignés dans un guide et enregistrées pour faire après l'objet de transcription. Le guide comprenait comme entre autres questions les suivantes.

- Comment se déroule cette activité dans ce secteur ?
- Vous arrive-t-il de déléguer du travail à quelqu'un d'autre ?
- Quelles sont les raisons qui sont à l'origine de cette délégation ?
- Quelles sont les critères que vous prenez dans cette situation ?
- Quelles sont les avantages liés à ce recours ?
- Quels sont les inconvénients à cette pratique ?

Notons qu'il y a eu des questions de relances pour détailler et illustrer les propos des uns et des autres quand le besoin se faisait sentir.

Pour le traitement des données nous avons eu recours à l'analyse de contenu thématique. Nous avons retranscrit puis codé les données grâce à une lecture répétée et comparative de chaque entretien afin de ressortir les mots ou les groupes de mots ayant pratiquement la même signification. Cette phase est suivie par une analyse de contenu afin de mettre en évidence les grands thèmes (Miles et Huberman, 1993). Pour identifier les spécificités de la sous-traitance dans les TPE du secteur informel, nous avons juste utilisé comme grille d'analyse les principaux grands thèmes émanant du guide d'entretiens à savoir les déterminants du recours à la sous-traitance, avantages et inconvénients de la sous-traitance. L'objectif ici est de pouvoir lire et comparer les résultats obtenus que nous soupçonnons

spécifiques aux éléments consignés dans la revue de la littérature même si pour la plus part, ils émanent des organisations formelles.

4 RESULTATS DE LA RECHERCHE

Les résultats vont présenter tour à tour les causes de la sous-traitance, ses avantages et inconvénients pour éventuellement déboucher sur un modèle de gestion de cette dernière

4.1 CAUSES DE LA DECISION DE FAIRE FAIRE POUR LES TPE DU SECTEUR INFORMEL

L'analyse des résultats montre que les déterminants de la sous-traitance dans le secteur informel sont de plusieurs ordres et font appel à différentes proximités. Le tableau 3 ci – dessus en donne le récapitulatif

Tableau 3 : présentation des facteurs motivationnels du recours à la sous-traitance et proximités mises en jeux.

Déterminants de la sous-traitance	Quelques verbatim liés aux déterminants	Proximités mises en jeu
S'engager à produire un ouvrage exigeant des compétences complémentaires.	<i>« mon ami... qui est à côté en tant que soudeur métallique m'aide surtout dans la fabrication de boulons, de serrures et des crochets pour mes portes. Car c'est son métier, il est plus qualifié dans ce domaine et il dispose des matériels qu'il faut pour le faire ».</i>	-Proximité de métier -Proximité géographique -Proximité relationnelle
Produire en conformité (qualité et modèle) selon les demandes des clients	<i>« Je suis obligé de recourir des à spécialistes de la broderie car mes clientes te proposent des modèles vus sur internet ou les réseaux sociaux et tu ne peux refuser même si tu sais que tu n'a pas tout ce qu'il faut pour le faire»</i>	-Proximité de métier
Satisfaire les besoins souvent immédiats et ponctuels des clients	<i>« en confiant cette partie de mon activité à mon collaborateur, je respect bien le délai accordé à mes clients »</i>	-proximité géographique -proximité de métier
Absence de dispositif de production adéquat	<i>« Je reçois beaucoup de menuisiers qui viennent découper leur bois ici car ils n'ont pas encore de machine. Moi j'ai fait cet investissement et ça rapporte »</i>	-proximité de métier -proximité géographique -proximité relationnelle
Rapidité dans la fabrication pour un respect des délais	<i>« Pour la production en série de chaussures, je suis obligé de sous-</i>	-proximité géographique

	<i>traiter pour aller rapidement car les modèles sont vite dépassés »</i>	-proximité de métier -proximité relationnelle
Faire face a une situation de pic des commandes	<i>« Cette façon de travailler nous permet de s'adapter à la flexibilité du marché surtout pendant les grands événements (fête de korité, de tabaski) et aussi pendant les grandes cérémonies religieuses (Gamou et Magal) où la demande augmente considérablement.</i>	-proximité de métier
Diminuer les défauts de fabrications	<i>« Quand je croule sous les commandes, j'en transmets à mes collègues qui manques d'ouvrage pour les soutenir mais aussi pour livrer un bon travail. Dans ce cas, je suis exigeant sur la qualité du travail surtout la finition »</i>	-proximité de métier

Ces déterminants ne s'excluent pas les uns des autres. Cela veut dire qu'un dirigeant peut sous-traiter pour plusieurs raisons à la fois et corrélativement met en jeu plusieurs proximités. Par conséquent, la mise en relation de ces déterminants permet de proposer une modélisation de la gestion de la sous-traitance dans les TPE du secteur informel en rapport avec la loi proxémique.

Le dirigeant (le donneur d'ordre) pour faire face à des **situations de pic des commandes** peut recourir à la sous-traitance pour éviter les risques liés au non-**respect des délais fixés au client** et de **la qualité exigée**. L'incapacité de la prise en charge d'une augmentation de la demande peut s'expliquer par **l'absence de dispositif matériel** ou par **manque de compétences spécifiques à la complétude de l'ouvrage demandé**. Le dirigeant peut aussi faire le choix de sous-traiter pour ne pas avoir à **supporter des coûts** d'investissement juste pour faire face à un pic de production ou **satisfaire les besoins ponctuels et immédiats des clients**.

Dans ce recours à la sous-traitance, il peut être établit une certaine hiérarchisation des proximités mises en jeu.

- D'abord, le donneur d'ordre privilégie la proximité de métier pour s'assurer que le sous-traitant a les compétences et les moyens nécessaire pour exécuter matériellement l'ordre donné.

- Ensuite la proximité géographique est prise en compte pour des raisons de coûts de transport liée à la distance mais aussi pour lui permettre de pouvoir contrôler l'ouvrage confié en termes de qualité et de délai.
- Enfin, vient en dernière position la proximité relationnelle si le sous-traitant avec qui il entretient de bonnes relations sociales (affinités ethniques, religieuses, amitiés) satisfait aux exigences des deux premières proximités.

La lecture de ce modèle montre en filigrane que la sous-traitance se caractérise par une certaine particularité dans la TPE informelle et a ses avantages comme ses inconvénients.

4.2- LA SOUS-TRAITANCE PAR PROXIMITÉ DANS LES TPE INFORMELLES, UN COUTEAU A DOUBLE TRANCHANT

Elle permet de fabriquer des produits de qualité avec une certaine créativité : la sous-traitance permet une anticipation pour réaliser un grand bond en avant. Cela se caractérise par la création de nouveaux modèles (ex. habillement, menuiserie) qui sont en phase avec la tendance et une réduction des défauts de fabrication.

Faire des bénéfices et respecter le délai des commandes: Dans l'informel, cette stratégie permet d'économiser les investissements en équipement, de vendre un peu moins cher donc être plus compétitive par rapport aux prix. Ainsi, l'entreprise va gagner du temps, sera plus flexible et plus active non seulement par rapport à la gestion des commandes mais aussi par rapport à sa capacité d'augmenter son volume de production.

L'amélioration de la productivité : La sous-traitance permet une meilleure conception plus juste pour respecter les contraintes de coûts et de délais. En effet, pendant les événements surtout, les entreprises sont pour la plus part du temps surpassées par des commandes de leur clientèle. Dès lors, la sous-traitance se caractérise comme un concept fondé sur les principes de l'avantage compétitif et de l'organisation du travail pour une plus grande productivité. .

Pour M.S. cordonnier et réparateur, « dans le domaine de l'artisanat, de l'entretien et réparation, les produits électroniques, métalliques et les chaussures se caractérisent à la fois par une certaine complexité dans leur composition et particulièrement par des changements de style fréquents. A cet effet, gérer un si grand nombre de pièces et de composants nécessite une certaine expertise. C'est-à-dire ceux-ci doivent être conformes à des spécifications et être prêts à temps, en grande quantités et à un prix acceptable. Je reçois souvent des commandes de traitement des peaux d'animaux pour

confectionner des chaussures, des gris-gris... Certains disent que cette partie de leur travail prend du temps en plus cela influence sur la qualité du produits fini ».

Les risques liés à cette activité de sous-traitance sont entre autres : la fragilisation et le ralentissement de l'activité, une perte d'autonomie, des coûts supplémentaires à supporter, une insuffisance d'incitation individuelle, des effets de collusion qui entravent les logiques d'action collective surtout lorsque les affinités sociales deviennent moins dynamiques. Dans le contexte artisanal par exemple la broderie constitue un maillon de la chaîne de production. Et cette partie de l'activité, n'étant pas produite en interne, peut ralentir le rythme de la production selon l'efficacité du sous-traitant. De plus, le sous-traitant maîtrise souvent une certaine information concernant les performances techniques (flexibilité, rapidité) et les paramètres économiques tels que les coûts. Ainsi, il y'a parfois une réticence des acteurs à s'engager pour éviter de perturber leur processus de production. En conséquence, la sous-traitance entraîne de faibles investissements (achat de matériels) qui par la suite engendrent peu de créativité pour les TPE. Donc, elle ne constitue pas une garantie en soi contre les dépassements des coûts mais elle est aussi gage d'une perte d'expertise.

M.N. tailleur « Certes on se débrouille en travaillant ensemble, mais le fait de confier certaines activités comme la broderie ralentit parfois notre travail. Nous sommes souvent obligés d'attendre la terminaison de cette partie pour continuer ». Dans cette même perspective, M.D. menuisier, affirme que « dans la menuiserie, parfois si le gars a beaucoup de commandes, son travail devient une priorité. Il va d'abord faire le sillage de ses planches et pour les autres il va travailler en respectant l'ordre d'arrive. Je le fais parce que je n'ai pas cette machine. Je suis obligé de s'adapter car comme vous le savez, le travail dans ce secteur est très difficile et puis nous n'avons pas d'accompagnement de la part de l'Etat pour avoir les moyens nécessaires.

5- DISCUSSION DES RESULTATS

L'analyse des résultats montre que la sous-traitance dans ses manifestations est très spécifique dans un cadre de proximités. Les résultats trouvés sont en rapport étroit avec ceux Kane et Salle (2013). C'est-à-dire que la sous-traitance par manque de temps, sous-traitance par défaut de matériels, sous-traitance par manque de savoir-faire apparait clairement. Toutefois, d'autres dimensions ont émergé à savoir : produire en conformité (qualité et modèle) selon

les demandes des clients, satisfaire les besoins souvent immédiats et ponctuels des clients et diminuer les défauts de fabrications.

L'analyse qui peut être faite est qu'en fait la prise en compte du client est au central dans la décision de sous-traitance qui tourne finalement autour de la satisfaction de ce dernier en termes de qualité, de quantité et de coûts. Sur cet aspect, on voit que la TPE malgré son caractère informel a la même préoccupation que toutes les organisations qui misent sur le client pour être pérenne. Cette situation est d'autant plus vraie que comme susmentionné dans le secteur, les barrières à l'entrée sont faibles (ANDS, 2015) et la concurrence est intense. Les résultats montrent que seuls deux avantages sont mis avant par les promoteurs. Et ce sont les mêmes qui apparaissent d'ailleurs, dans les TPE du secteur informelles (Hébert et Pepin, 2013): la réduction des coûts et une plus grande efficacité dans la gestion de la production. Par contre, la création d'emploi n'y figure pas. Cela est dû au fait dans le secteur informel, la problématique de création ne se pose pas à cause de la logique de reproduction (Tidjani, 2006) et des facilités entrepreneuriales liés à la faiblesse des investissements. De même, le capital initial est peu important pour entreprendre dans ce secteur (ANSI, 2015).

Toujours l'analyse des résultats montrent que les déterminants de la sous-traitance dans les TPE du secteur informelle répondent aux classifications faites par Duhautois et Perraudin, (2010) que sur deux catégories. En effet, dans la sous-traitance de capacité qui consiste à faire appel à un sous-traitant lorsque l'entreprise est dans l'incapacité de répondre au flux de commandes dans les délais impartis, nous avons : rapidité dans la fabrication pour un respect des délais , Faire face à une situation de pic des commandes. Ensuite, il y a la sous-traitance de spécialité qui souligne une défaillance en termes de savoir-faire adéquat pour fabriquer un produit ou réaliser une prestation. Dans ce cas l'engagement consiste à produire un ouvrage exigeant des compétences complémentaires et diminuer les défauts de fabrications. Par contre, il n'est pas identifié des déterminants liés à la sous-traitance stratégique. La sous-traitance stratégique qui n'est mise en place que lorsque l'entreprise désire tester un marché avant de s'y lancer. Ce qui n'est pas possible pour la TPE informelle qui sont dans des logiques de survie car ne détenant pas suffisamment de ressources financières pour se permettre cette démarche prospective.

En terme de lecture de la sous-traitance, nous notons qu'avec les TPE du secteur informelles, les donneurs d'ordres emploient tant les logiques spatiales comme relationnelles (Torre, 2009) les unes des autres. Cela peut se comprendre vu que les résultats expriment le fait que les proximités (métier, géographique et relationnelles) sont liées les unes aux autres même si une

certaine hiérarchisation est opérée. Certes, la pratique de cette stratégie dans l'informel est spécifique et capitale pour la survie des entreprises. Il reste dès lors, à s'interroger sur les perspectives qu'elle ouvre en termes de stratégies pour ces entreprises.

CONCLUSION

L'objectif de cet article d'apporter un éclairage renouvelé sur la sous-traitance par proximité dans un contexte africain de secteur informel.

En réalité son appréhension permet une prise en compte de plusieurs phénomènes de coopération et d'interdépendance. Dans le secteur informel, cette stratégie améliore la productivité et l'efficacité des TPE. L'analyse de la sous-traitance par proximité dans les TPE permet donc de jeter les bases d'une modélisation de la relation de sous-traitance entre donneurs d'ordre et sous-traitants en mettant en exergue les avantages comme les inconvénients. Cela est une contribution à la facette managériale d'un secteur informel très présent et qui participe grandement au développement économique. C'est une compréhension des logiques stratégiques des acteurs qui peuvent utiliser des pratiques efficaces tardivement mis en lumière par la littérature scientifique consacrée (la coopération par exemple (Kane et Sall, 2013).

La perspective est d'identifier un modèle de la sous-traitance explicative de la relation d'interdépendance entre les différentes entreprises concernées. Pour cela, la phase exploratoire doit faire place à une phase de généralisation. Ce qui exige une méthodologie alliant à la fois des méthodes de conceptualisations pour éviter le nominalisme, mais aussi des traitements de nature statistiques basés sur des propositions hypothétiques.

RÉFÉRENCES

- Angeon V., Caron P. et Lardon S. (2006), Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus ?, *Développement durable et territoire*, <http://developpementdurable.revues.org/2851>, DOI : 10.4000/developpementdurable.2851
- Basse B. (2014), Le rôle du secteur informel dans le développement de l'entrepreneuriat au Sénégal : historique et justification, *Les Cahiers de l'Association Tiers-Monde*, 29, 63-74.
- Bergadaà, M. & Del Bucchia, C. (2009). « La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire ». *Management & Avenir*, 21(1), 121-135. [doi:10.3917/mav.021.0121](https://doi.org/10.3917/mav.021.0121).
- Bertalanffy L.V. (1956), General System Theory, *General Systems*, Vol. 1, 1-10 ;

- BIT, (1972), *Employment, Incomes and Equality: A Strategy for Increasing Productive Employment in Kenya*, Genève.
- Cholet J-M., Calzada C., Hovaguimian F. (2012), *Sous-traitance : une excellence en devenir, MUTECOS – Cycle annuel – 15 & 16 novembre 2012*, Paris.
- Dalle J. M. et Vicente J. (2001), *L'économie des interactions*, *Cahier de recherche du LEREPS*, Université de Toulouse I : <https://core.ac.uk/download/pdf/6268068.pdf>
- Dameron S. (2005), *La dualité du travail coopératif*, *Revue française de gestion*, 158 : 5, 105-120.
- Dankoco I. S. et Harouna A. I. (2009), *Les pratiques du marketing dans la petite entreprise au Sénégal*, *Market Management*, 9 : 1, 113 – 130.
- Dia M. (1992), *Développement et valeurs culturelles en Afrique subsaharienne*, *Problème Economiques*, 2281, 28-32.
- Diagne Y. S. Kalidou et Thiaw K., *fiscalité et secteur informel au Sénégal*, *Rapport*, publié en Octobre 2008.
- DPS (2003), *Rapport de la Direction de la Prévention et de la Statistique sur les activités informelles au Sénégal*, 2003.
- Duhautois R. et Perraudin C. (2010), *La nature des liens interentreprises dans les relations de sous-traitance. Une analyse empirique du cas de la France*, *Réseaux*, 162 : 4, 101-127.
- Dumez, H. (2013). *Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation*. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 112(2), 29-42. [doi:10.3917/geco.112.0029](https://doi.org/10.3917/geco.112.0029).
- Gilly J.-P., Torre A. (eds.), (2000), *Dynamiques de proximité*, *L'Harmattan*, Paris.
- Gomez, P., Rousseau, A. & Vandangeon Derumez, I. (2011). *Distance et proximité: Esquisse d'une problématique pour les organisations*. *Revue française de gestion*, 213(4), 13-23. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-4-page-13.htm>.
- Gueguen G., (2001), *Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet*, *Thèse de doctorat*, Université Montpellier I : <https://www.theses.fr/2017ARTO0101.pdf>
- Gueguen G., et Torrès O. (2004), *La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft*, *Revue française de gestion*, 158 : 1, 227-248. DOI 10.3166/rfg.148.227-248.
- Halley A., (2004), *Introduction*, *Gestion*, 29 : 2, 31-32.
- Hart K., (1972), *Informal Income Opportunities and Urban Employment in Ghana*, *Journal of Modern African Studies*, vol.

2. <https://www.researchgate.net/publication/255633920> Les origines du concept de secteur informel et la récente définition de l'emploi informel

http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1972/72B09_608_engl.pdf

Herault-Fournier C., Merle A. et Prigent-Simonin AH., (2012), Comment les consommateurs perçoivent-ils la proximité à l'égard d'un circuit court alimentaire ?, *Actes du 26ème Congrès International de l'AFM – Le Mans-Angers*, 6 et 7 mai 2010.

Hernandez, E-M. (1997), L'Etat et l'entrepreneur informel en Afrique, *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10 : 1, 103-122.

Hébert G. et Pepin S.T. (2013), La sous-traitance dans le secteur public : coûts et conséquences, *Rapport de recherche*, Juin 2013.

Huberman A. M et Miles B. M. (1993), Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes, *Revue française de pédagogie*, vol. 105. 132-134.

Insee : Institut National de la Statistique et des Études Économiques (2009), La sous-traitance industrielle en chiffres, éd 2009.

Jalette P. (2003), La sous-traitance dans le secteur manufacturier : une comparaison Québec-Ontario, *Rapport de recherche Université de Montréal*, Octobre 2003.

Julien P.A. (2001-b), Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente, *Revue Internationale PME*, 14 : 3-4, 129-161.

Kamdem E. (2002), Management et inter-culturalité en Afrique, Expérience Camerounaise, l'Harmattan, *Paris/Presse de l'Université Laval*, Québec.

Kane, D. (2018), Pertinence de la méthodologie de la théorisation enracinée (Grounded Theory) dans la compréhension des logiques managériales du secteur informel en Afrique : une approche théorique, *Approches inductives*, 2 : 5, 160-189.
<https://doi.org/10.7202/1054338ar>

Kane D. et Sall D. (2013) « Coopétition et proximités dans les TPE du secteur informel : cas des tailleurs regroupés dans un espace spécialisé à Dakar », *XXII Conférence Internationale de Management Stratégique*, Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013.

Mahé de Boislandelle H., (1996), L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH, *3e Congrès International Francophone PME (CIFPME)*, Trois Rivières, Québec, 101-115.

Marchesnay, M.(1991), La PME : une gestion spécifique, *Economie rurale*, 206, 11-17 : https://www.persee.fr/docAsPDF/ecoru_0013-0559_1991_num_206_1_4231.pdf

Marshall A. (1920), « Principles of Economics », 8e édition, Macmillan, 1920.

Maréchal F. et Morand PH, (2002) « Sous-traitance et avenants dans les marchés publics : une illustration », *Revue d'économie politique*, 112 : 1, 103-120.

Mathieu C., Nicolai JP. etTépautM., (2013), Sous-traitance confiée, performances productives et risques. Une application aux entreprises manufacturières françaises, *Document de travail n°2013-07, Commissariat général à la stratégie et à la prospective*, décembre 2013.

Mefoute-Badiang, A., Mouandjo B. Lewis, P. Nkakleu, R. & A. D. Biboum (2013), Les pratiques marketing des très petites entreprises informelles : cas des commerçants de rue au Cameroun »; *AMS–African Management Studies*, 1 : 1, 123-143:
https://www.academia.edu/6378449/Les_pratiques_marketing_des_tr%C3%A8s_petites_entrprises_informelles_cas_des_commer%C3%A7ants_de_rue_au_Cameroun_Alphonse_MEF_OUTE_BDIANG

Moles A. et E. Rohmer (1978), *Psychologie de l'espace*, 2ème édition, Editions Casterman.

Morcos J.L., (2004), Sous-traitance internationale ou délocalisation? Un aperçu de la littérature et études de cas en provenance du réseau SPX/BSTP, *Sous-traitance et gestion des fournisseurs industriels*, stagiaire de ONUDI.

Nollet J. et Ponce S. (2001), Issues on partnering : evidences from subcontracting in aeronautics, *Technovation*, 21, 559-569.

Sagna O. (2010), Économie populaire et marchande sur le marché des TIC au Sénégal : entre concurrence, complémentarité et collaboration, http://www.osiris.sn//IMG/pdf/11dec_vf_7_sagna_1_.pdf

Suire R. (2002), Réseaux sociaux et géographie économique, *Thèse de doctorat*, Université de Rennes I.

Torrès O. (2015), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue française de gestion*, 253 : 8, p. 333-352.

Torrès, O. (2011). Proxémies financières des PME: Les effets collatéraux de la financiarisation des banques. *Revue française de gestion*, 213(4), 189-204.
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-4-page-189.htm>.

Torre, A. (2009). Retour sur la notion de Proximité Géographique. *Géographie, économie, société*, vol. 11(1), 63-75. <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2009-1-page-63.htm>.

Torrès, O. (2003). « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité » *Revue française de gestion*, no 144 (3), 119-138. [doi:10.3166/rfg.144.119-138](https://doi.org/10.3166/rfg.144.119-138).

Torrès O. (2000), « La place de l'innovation dans les stratégies

