



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

Demba KANE¹ et Abib NDAO²

Mots clés:

Sous-traitance

TPE

Secteur Informel

Proximité

Modèle

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 en 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 s'explique par l'absence de dispositif matériel ou par manque de compétences spécifiques à la complétude de l'ouvrage demandé. Aussi, le dirigeant fait 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 établit pour des besoins d'efficacité de l'opération à une certaine hiérarchisation des proximités en jeu. D'abord, donneur d'ordre privilégie la proximité de métier pour s'assurer que le sous-traitant a les compétences et les moyens nécessaires 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.

© 2021 RAG – Tout droit réservé

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Université Gaston Berger de Saint- Louis

E-mail : demba.kane@ugb.edu.dn

2. Université Gaston Berger de Saint- Louis

E-mail : 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 que 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 préfigure une proximité géographique et de métier (Kane et Sall, 2013). Ainsi, le secteur informel peut être considéré comme un creuset de proximité du fait de la prédominance des valeurs sociales, telles 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 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 quand on sait qu'aussi 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. Il est caractérisé essentiellement par des micro-entreprises de type individuel. Même si Mbaye et Benjamin (2012), ont montré que dans ce dit secteur, on peut retrouver ce qu'on appelle le gros informel s'apparentant à des grandes entreprises ou PME. Tout cela pour dire que les TPE informelles ne sont pas substituables au secteur. Les TPE, considérées comme des entreprises de très petite taille, elles 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, selon Kane (2018) 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.

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, l'activité 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 appuyons 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 est essentiellement basée sur une étude qualitative inductive privilégiant les manifestations du phénomène tel que vécu par les acteurs. De ce fait, les résultats ne sont pas le fruit de conjectures mais s'ancrent et traduisent la réalité telle qu'identifiée sur le terrain. 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.

Selon (Morice, 1982, cité par Berrou, Combarnous et Eekhout, 2017), si l'utilisation récurrente du terme « secteur » informel suggère une certaine homogénéité de cet ensemble, il est en réalité extrêmement hétéroclite et multiforme. Tous les secteurs d'activité y sont représentés, mais les différentes études remarquent une prédominance du secteur tertiaire (commerce et services). Le lieu d'exercice, la taille et le niveau d'organisation sont beaucoup plus hétérogènes, au sein d'une commune, mais également entre les différentes localités et d'autant plus d'un pays à l'autre (Berrou, Combarnous et Eekhout, 2017). 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).

Dans sa typologie, le secteur informel est caractérisé, d'une part, par le petit informel. Du côté du

segment inférieur, majoritaire, se concentrent une part importante des auto-entrepreneurs, des travailleurs plutôt jeunes et peu qualifiés. Ce segment est plus un refuge en l'absence d'emplois dans le secteur formel : les plus pauvres créent leurs propres entreprises plus par défaut que par choix (Charmes, 2009 ; cité par Benjamin et Mbaye (2012). D'autre part, ce secteur est caractérisé par le gros informel. Le « gros informel », tel que le qualifient Benjamin et Mbaye (2012) dans leur étude du secteur informel en Afrique de l'Ouest, se retrouve notamment dans l'import-export, le commerce de gros et de détail, le transport, et la construction. Si sur le plan des indicateurs de performances ces entreprises ne diffèrent guère de leurs homologues du formel, sur le plan des méthodes de gestion et de leur organisation elles se rapprochent plus de celles du « petit informel ». Souvent, les activités informelles sont identifiées en fonction de critères relatifs à leur taille (micro-entreprises, moins de cinq employés), à leur enregistrement auprès d'un registre officiel, à la tenue d'une comptabilité. Aussi, le secteur informel est considéré comme une composante du secteur institutionnel des ménages dans le système de comptabilité nationale, où il est assimilé aux entreprises individuelles.

1.2. PARTICULARITE DES TPE DANS LE SECTEUR INFORMEL

D'une manière générale, deux principaux types de critères permettent d'appréhender la TPE. Hormis son appellation "micro-entreprise", "microgroupes" ou "hypo-groupes", un premier aspect définit la TPE à partir de critères quantitatifs. Ces critères se rapportent essentiellement au nombre d'employés, à l'investissement en capital, au chiffre d'affaires et au total du bilan. Souvent, on les restreint aux deux premiers. Pour ces entités l'effectif varie entre 1 à 10 personnes, constituées de travailleurs non-salariés (Ferrier, 2002). Mais généralement, un nombre croissant de TPE prospèrent en dessous de cinq à sept personnes. Du point de vue du capital, l'investissement initial y est faible et généralement la technologie incorporée à l'outil de production est peu sophistiquée. Du point de vue juridique et fiscal que réellement économiques et gestionnaires, il est d'usage de qualifier de TPE toutes les structures dotées de la personnalité morale, dont le nombre maximal de salariés est inférieur à dix (Albagli et Henault 1994 ; Hernandez 1997) et le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan réalisé par ces TPE ne doit pas dépasser le plafond de deux millions d'euros. Cette forme de société est dans la grande majorité des cas une entreprise individuelle.

Un deuxième aspect de la définition permet ainsi de privilégier les critères qualitatifs. Il s'agit

essentiellement de la propriété du capital, du mode de financement, des styles de gestion où les logiques d’actions individuelles jouent un rôle essentiel.

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). Ces critères quantitatifs et qualitatifs plus complémentaires que concurrents permettent ensemble de caractériser la TPE, souvent en la distinguant de la PE et de la PME.

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 compétitive ayant trois dimensions à savoir la sous-traitance par manque de temps, la sous-traitance par défaut de matériels et la 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

Selon Dulion (2011), la sous-traitance est un outil depuis longtemps développé par les grands groupes et les multinationales afin d'optimiser leurs coûts et d'assurer une meilleure flexibilité à leur activité. Cet outil a pendant longtemps été réservé à ces structures car elles disposaient de tailles suffisamment grandes pour réaliser les économies d'échelles propres à ce type d'outil. Toutefois la

sous-traitance n'est plus du tout réservée aux grands groupes et l'on voit de plus en plus de services à destination des PME et TPE se développer depuis quelques années. Selon l'auteur, cette tendance s'est d'ailleurs accrue avec le développement des technologies de l'information et de la communication. La mise en réseaux de services permet ainsi de mutualiser un ensemble de services entre plusieurs structures afin de bénéficier de services auxquels elles ne pourraient avoir recours si elles étaient seules. Ainsi, la sous-traitance permet surtout aux PME et TPE de pouvoir consacrer une plus grande partie de leur énergie et de leur temps sur leur activité propre. Elle a pour but de proposer à des petites structures artisanales ou non une meilleure réactivité et une meilleure efficacité sur la production. Et du côté de l'entrepreneur cela lui permet de se concentrer sur son métier sans avoir à se soucier d'activités qu'il ne maîtrise pas forcément (Dulion, 2011).

En ce sens, 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 aboutir 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 proxémique¹ 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). Cet apport incontestable de Torrès prouve donc l'intérêt des recherches dans les organisations de petite taille.

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 vue 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

¹La « 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)

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. Nous avons interrogé les dirigeants de TPE qui constituent notre principale cible. Notre échantillon se caractérise par plusieurs TPE du secteur informel exerçant diverses activités. La sélection des TPE a été faite de façon à assurer l’inclusion de différentes TPE du secteur informel. L’échantillon est considéré selon les secteurs d’activité et les guides d’entretiens étaient identiques.

L’enquête a été réalisée auprès de (34) TPE constituées de plusieurs secteurs d’activité (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 pisciculture	4	Maillage des fils de pêche

Source : À partir des données de l’enquête (2018)

Les répondants (les dirigeants d’entreprise) 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 qui ont été interviewés. 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 votre activité dans ce secteur ?
- Vous arrive-t-il de sous-traiter du travail à quelqu'un d'autre pour compléter une partie de votre activité ?
- Quelles sont les raisons qui sont à l'origine de cette pratique ?
- 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 soupçonnions 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.	« 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 ».	-Proximité de métier -Proximité géographique -Proximité relationnelle
Produire en conformité (qualité et modèle) selon les demandes des clients	« Je suis obligé de recourir à des spécialistes de la broderie car mes clientes proposent des modèles vus sur internet ou les réseaux sociaux et tu ne peux refuser même si tu sais que tu n'as pas tout ce qu'il faut pour le faire»	-Proximité de métier
Satisfaire les besoins souvent immédiats et	« en confiant cette partie de mon activité à mon collaborateur, je respecte	-proximité géographique -proximité de métier

ponctuels des clients	<i>bien le délai accordé à mes clients »</i>	
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-traiter pour aller rapidement car les modèles sont vite dépassés »</i>	-proximité géographique
Faire face à 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 manquent 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 mettre 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 a recours 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 s'explique par l'absence de dispositif matériel ou par manque de compétences spécifiques à la complétude de l'ouvrage demandé. Aussi, le dirigeant fait le choix de sous-traiter pour éviter de 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, une certaine hiérarchisation des proximités est mise 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 nécessaires pour exécuter matériellement l'ordre donné.
- Ensuite, à cette proximité de métier est associée une proximité géographique. Celle-ci est prise en compte pour des raisons de coûts de transport liées 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. Elle 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* (lorsque le sous-traitant ne respecte pas les délais), *une perte d'autonomie* (dépendre du sous-traitant pour une partie de l'ouvrage fréquemment externalisé), *des coûts supplémentaires à supporter* (des coûts liés aux éventuels manquement dans le respect du contrat de sous-traitance), *une insuffisance d'incitation individuelle, des effets de collusion* qui entravent les logiques d'action collective surtout lorsque les affinités sociales deviennent moins dynamiques. Ainsi, tant que c'est possible, certains acteurs ne s'engagent pas dans la relation de sous-traitance 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 ».

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 de Kane et Sall (2013). C'est-à-dire que la sous-traitance par manque de temps, la sous-traitance par défaut de matériels, la 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. Des dimensions qui tournent autour de la satisfaction du client.

L'analyse qui peut être faite est qu'en fait la prise en compte des attentes du client est au centre 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 informel, les barrières à l'entrée sont faibles (ANDS, 2015) et la concurrence est intense.

C'est pour cette raison que *Pacitto et al. (2002)*, affirment que « le mode de création des ressources dans la TPE dépend fortement des processus d'interaction extrêmement personnalisés et informels qui s'établissent entre le dirigeant et ses clients. La relation intime avec le client permet au dirigeant de la TPE de répercuter les exigences de ce dernier le plus fidèlement et le plus rapidement possibles pour les traduire en innovation au besoin. L'avantage concurrentiel de la TPE réside, en effet, dans sa capacité à fidéliser ses clientèles et dans cette perspective la gestion de la proximité devient déterminante. »

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 que dans le secteur informel, la problématique de la création d'emploi 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 (ANSD, 2015).

Toujours, l'analyse des résultats montre que les déterminants de la sous-traitance dans les TPE du secteur informel répondent aux classifications faites par Duhautois et Perraudin (2010) concernant les grandes entreprises formelles sur deux catégories à savoir la sous-traitance de capacité, la sous-traitance. 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. Elle se caractérise dans les TPE informelles investiguées par : la rapidité dans la fabrication pour un respect des délais, la capacité à faire face à une situation de pic des commandes. Quant à la sous-traitance de spécialité, elle souligne une défaillance en termes de savoir-faire adéquat pour fabriquer un produit ou réaliser une prestation. Dans ce cas de figure, l'engagement consiste à produire un ouvrage exigeant des compétences complémentaires et à diminuer les défauts de fabrication.

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 les TPE informelles 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 informel, les donneurs d'ordres emploient à la fois les logiques spatiales comme relationnelles (Torre, 2009). Ces logiques relationnelles sont fondamentalement basées sur le réseau relationnel des dirigeants. Ces derniers dans leur choix de sous-traitants, adoptent des dispositifs de coopération dans le but d'améliorer leurs performances productives et économiques. Parmi les dispositifs de coopération, nous pouvons citer notamment l'affinité, les relations de connaissance, le voisinage avec les TPE qui sont dans un espace de travail dédié ou spécialisé (Kane et Sall, 2013) comme un village artisanale. D'ailleurs, l'une des principales caractéristiques des TPE est l'omniprésence du dirigeant. Les relations internes ainsi qu'externe de l'entreprise sont personnalisées et informelles. La prise de

décision dépend fondamentalement de ses objectifs, de ses schémas cognitifs, de ses capacités entrepreneuriales et managériales par rapport aux caractéristiques personnelles (âge, histoire de vie, état de santé, formation initiale, personnalité, ...). Ainsi, l'intuition, l'affect, l'irrationnel et l'arbitraire tiennent une place prépondérante dans les processus décisionnels. (Torres, 1999).

Ces logiques se sont fréquemment développées de façon simultanée, ce qui caractérise l'existence d'un modèle de relation de sous-traitance souvent considéré comme un nouveau modèle d'organisation du travail dans les TPE. Elles favorisent ainsi le travail en équipes, le raccourcissement des lignes hiérarchiques, la polyvalence, les démarches de qualité totale et la production en flux tendus.

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 mises en lumière par la littérature scientifique consacrée à la coopération par exemple (Kane et Sall, 2013).

La perspective est d'identifier, en premier lieu 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. En second lieu, un modèle plus global devra faire l'objet d'investigation en prenant en compte la relation de sous-traitance entre ces TPE informelles et les entreprises formelles surtout dans le cadre de l'exécution des marchés étatiques.

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.
Benjamin N. et Mbaye A. A. (2012) « The Informal Sector in Francophone Africa: Firm Size, Productivity, and Institutions », World Bank, https://www.researchgate.net/publication/258171262_The_Informal_Sector_in_Francophone_Africa_Firm_Size_Productivity_and_Institutions_World_Bank_2012

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. Bertalanffy L.V. (1956), General System Theory, *General Systems*, Vol. 1, 1-10 ;

Berrou, J.-P., Combarous, F. et Eekhout, T. (2017), « Les TIC : une réponse au défi du développement des micro et petites entreprises informelles en Afrique sub-saharienne ? », *Technical Report* : <https://www.researchgate.net/publication/328491353>

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.

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_recente_definition_de_l%27emploi_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 Lava*, 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/doc/AsPDF/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. etTépaùtM., (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_entreprises_informelles_cas_des_commer%C3%A7ants_de_rue_au_Cameroun_Alphonse_MEFOUTE_BADIANG

Dulion N. (2011), « La sous-traitance un outil pour les PME et TPE », *Articles de l’Espace Entreprise Montpellier* ; <https://www.centres.pro/actualites/archives/50>

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.

Pacitto, J. & Julien, P. (2006). Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise ?. *Revue internationale P.M.E.*, 19(3-4), 77–110. <https://doi.org/10.7202/1008502ar>

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.