

Approche par l'identification des dimensions de la sous-traitance dans les TPE : une étude exploratoire

Approach by identifying the dimensions of subcontracting in very small businesses: an exploratory study

BOUGOU NTOLO Céline Chantal

Docteur en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Management Appliqué (FSEGA)

Laboratoire d'Economie et de Management Appliqué (LEMA),

Université de Douala (Cameroun)

ntolobougou@yahoo.fr

Date de soumission : 12/03/2020

Date d'acceptation : 27/04/2020

Pour citer l'article :

BOUGOU C. (2020), «Approche par l'identification des dimensions de la sous-traitance : une étude exploratoire », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 859 – 881

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3782544>

Résumé

La sous-traitance est aujourd'hui un élément essentiel des politiques industrielles et commerciales. Elle se démarque comme une stratégie synonyme d'avantages concurrentiels, et sa pratique est répandue dans toutes les régions du monde. Au Cameroun toutes les entreprises se sentent concerner par la stratégie de sous-traitance. L'objectif de cet article est d'identifier les dimensions de la sous-traitance en contexte TPE. A cette fin, une étude qualitative exploratoire est menée dans cinq TPE du secteur formel de la ville de Douala. Il est question de déceler les dimensions sous-jacentes des principaux construits mobilisés dans le cadre de ce travail de recherche. A partir d'une analyse de contenu au travers du logiciel Nvivo 10, les résultats de l'étude montrent que les TPE sous-traitantes s'entourent des construits tels que les compétences, la capacité de financement (l'accès au financement) et la gestion du contrat. Malgré, les efforts déployés dans la quête des dimensions, nous pensons que le terrain reste propice à des éventuelles propositions de nouvelles dimensions de la sous-traitance.

Mots clés: « identification ; sous-traitance ; TPE ; dimensions ; étude exploratoire »

Abstract

Subcontracting is today an essential element of industrial and commercial policies. It stands out as a strategy synonymous with competitive advantages, and its practice is widespread in all regions of the world. In Cameroon all companies feel affected by the subcontracting strategy. The objective of this article is to identify the dimensions of subcontracting in a TPE context. To this end, an exploratory qualitative study is being carried out in five VSEs in the formal sector of the city of Douala. It is a question of detecting the underlying dimensions of the main constructs mobilized within the framework of this research work. Based on a content analysis using the Nvivo 10 software, the results of the study show that the sub-contracting VSEs surround themselves with constructs such as skills, financing capacity (access to financing) and contract management. Despite the efforts made in the quest for dimensions, we believe that the field remains conducive to possible proposals for new dimensions of subcontracting.

Keywords: " identification; subcontracting; Very Small Companies; dimension; exploratory study"

Introduction

La sous-traitance est aujourd'hui un élément essentiel des politiques industrielles et commerciales. Elle se démarque comme une stratégie synonyme d'avantages concurrentiels, et sa pratique est répandue dans toutes les régions du monde. Dans cette perspective, la sous-traitance est une stratégie permettant à l'entreprise, d'abord de s'adapter à son contexte changeant, mais aussi de contrer la concurrence (Ayadi & Bouanani, 2017). Pour (Amraoui, 2020), l'idée de gérer les entreprises de façon transversale et non plus sur un mode cloisonné et sur la base d'objectifs de performance locaux a fait son chemin. Cet état des lieux est enregistré dans un rapport d'étude réalisé par le Groupement Inter-patronal du Cameroun (GICAM)¹. Cette étude indique que, selon les preneurs d'ordre interrogés, le marché de sous-traitance présente une typologie presque équilibrée. En termes de service qui leur sont confiés, 30% des sous-traitants prétendent avoir des commandes liées à une sous-traitance dite de spécialité, 32,5% à la sous-traitance dite de capacité et 37,5% à la sous-traitance de dite marché. Cependant, en termes de chiffre d'affaires réalisé dans l'ordre, la sous-traitance de capacité apparaît prédominante et concentre 41,6% du CA total. La sous-traitance de spécialité et la sous-traitance de marché suivent respectivement avec 35,5% et 22,9% du chiffre d'affaires total. Ces ratios sont différents pour les clients où il existe une forte tendance à externaliser (faire faire du côté du donneur d'ordre) les activités liées à la capacité selon 66% des donneurs d'ordre. Il est alors nécessaire d'avoir une démarche structurée et des outils méthodologiques adéquats

Compte tenu de la multitude de sources de financement dont dispose le Cameroun pour la sous-traitance, il reste que les problèmes de développement et les défis de la sous-traitance sont importants. Cela d'autant plus que le pays est en plein développement. En effet, pour (Babissakana, 2013), il existe trois enjeux majeurs pour disposer d'un système de sous-traitance approprié: Une partie importante du produit intérieur brut (PIB) (soit 14500 milliards de FCFA en 2013) doit dépendre de l'utilisation satisfaisante de sous-traitance par un nombre croissant de grandes et moyennes entreprises déjà en activité. Une autre part importante du budget d'investissement public(BIP) (soit 957 milliards FCFA en 2013) devrait recourir de manière satisfaisante à la sous-traitance (et la co-traitance) par un nombre important d'entreprises réalisatrices (Co-contractants) projets d'investissements de l'Etat (donneur d'ordre) et enfin, l'objectif de participation des PME locales jusqu'à 30% des dépenses

¹ avec le soutien de l'Organisation Internationale du Travail en 2012; sur la place du travail décent en sous-traitance privée au Cameroun

relatives aux grands projets structurants serait orienté de l'utilisation satisfaisante de la sous-traitance (et à Co-traitance) par les maîtres d'ouvrages et les entreprises exécutantes (co-contrants) desdits projets.

Selon, le gouvernement camerounais, la contribution de la sous-traitance en 2014 au tissu économique a été très faible, soit environ 2%. Néanmoins, il semble que lorsqu'il est établi, la relation de la sous-traitance confère des avantages, qui découlent simultanément du donneur d'ordre et du sous-traitant.

En effet, l'organisme étatique, la Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat² a dénoncé un certain nombre de difficultés rencontrées par les donneurs d'ordre face aux sous-traitants. Nous avons des propos tels que: *«les entreprises qui exécutent sont expertes en jonglerie, l'illégalité au niveau des impôts, ils se font « fabriquer » toutes les pièces pour prétendre être en règle et soumissionner. Pour celles qui réussissent à obtenir le marché, le projet est vite abandonné parce qu'elles sont rattrapées par la réalité : le matériel qu'elles ont prétendu avoir n'existe pas, elles n'ont pas les moyens financiers pour en louer comme elles comptaient le faire. Le personnel qu'elles ont déclaré n'existe nulle part. Toutes choses qui freinent l'avancement des travaux causent des retards et des manques à gagner³»*.

Or, ces difficultés qui freinent l'émergence de la sous-traitance au Cameroun, se font ressentir au niveau de la performance des entreprises de façon générale. La forme juridique «établissement» présente le taux de disparition le plus élevé. Elles sont généralement créées pour soumissionner les marchés publics. Dès lors que les marchés sont exécutés ou non, elles disparaissent, sur un total de 31298 entreprises créées en 2010, 5549 en activité en mai 2016, soit un taux de 17.73%. Cette forme juridique semble être inhérente à certains secteurs et principalement la branche prestation de service, qui concentre environ 46% des créations d'entreprise au cours de la période 2010-2015. Au bout de cinq ans, seulement 3 entreprises sur 10 sont encore en activité. La branche «bâtiment et travaux public» arrive avec une position précaire, soit 25,9% de survie, donc 4 entreprises sur 10. Finalement plusieurs d'opérateurs s'y engouffrent sans expertise, ni équipement nécessaires. L'on gagne des marchés pour la construction des salles de classe, des centres de santé, l'entretien routier et

² Le BSTP a pour mission d'aider les entreprises à trouver de nouveaux clients et à développer leur clientèle afin d'être plus attractives. Les secteurs intéressés par la BSTP pour l'instant sont le génie mécanique, le génie électrique, le génie civil, le traitement des surfaces, les plastiques et le caoutchouc

³ La révélation a été faite lundi 28 juillet à Douala au cours de la 3ème journée fournisseurs de la BSTP. La salle de conférence du Groupement inter patronal du Cameroun (Gicam) a abrité lundi 28 juillet 2015 la troisième « journée fournisseurs »,



des bâtiments, etc. avec les résultats désastreux que l'on connaît quant à la qualité des réalisations.

Ces constats justifient la présente recherche dont la question de recherche s'intitule: **quels sont les éléments qui amènent les TPE à rechercher le statut de sous-traitant ?** Par ailleurs l'objectif étant d'identifier les dimensions de la sous-traitance dans lesdites TPE.

Cet article se propose d'apporter des éléments de réponse à ces préoccupations au travers d'une étude exploratoire. La présente recherche porte sur une étude de cas auprès de cinq TPE camerounaises faisant dans la sous-traitance. La première section présente la revue de la littérature. La démarche méthodologique est décrite dans la deuxième section tandis que les résultats sont exposés dans la troisième section.

1 Revue de littérature

1.1 Les définitions de sous-traitance

La sous-traitance selon (Chaillou ,1977), est décrite comme étant: *«Tout travail dont la réalisation nécessite l'intervention d'un agent extérieur à partir : soit de la définition du travail (en réalisant le document de définition détaillée), soit de la définition des méthodes de travail (en réalisant le document méthode), soit encore de l'exécution du travail à proprement parler (en exécutant la pièce ou le service), cette intervention se faisant jusqu'à l'aboutissement complet du travail.»* En d'autres termes, une entreprise dite sous-traitante ou Preneur d'Ordres se substitue au Donneur d'Ordres dans le déroulement d'un travail. De même, qu'elle se subordonne aux directives du donneur d'ordres. Pour (Gainer, 2013), la relation de sous-traitance consiste dans un mode spécifique de partenariat entre les grandes entreprises donneurs d'ordres et les entreprises moyennes ou petites qui effectuent pour elles, sur une base contractuelle, des travaux réguliers ou épisodiques définis à l'avance. Ce rapport est fait de proximités organisationnelles, d'interactions productives et de liens de pouvoir dont les modalités ont connu, au cours des récentes décennies, une profonde mutation. Contrairement aux travaux antérieurs de (Billaudot et Julien, 2003), aborde la sous-traitance en y ajoutant la notion d'une : « relation commerciale industrielle à conversion produit/ressource particulière ». La notion de sous-traitance, couramment utilisé sur la base des définitions variables. Toutefois, celles-ci convergent vers un point commun à savoir: un processus d'échange marchand de produits et techniques. Tout compte fait l'externalisation serait orientée sur le long terme et conduirait à une collaboration permanente, tandis que la sous-traitance ferait plutôt référence aux des opérations à court terme. Celles-ci débouchent sur une collaboration temporaire. Cette relation ne tient pas compte de la façon donc se fait

cette conversion ou le degré d'aliénation de pouvoir dans la relation, il y a place pour diverses formes de sous-traitance.

1.2. Les différentes dimensions de la sous-traitance

La compétence selon le lexique de gestion est toute connaissance et savoir-faire rassemblés et agencés par des individus dans un contexte productif, qui ont démontré leur argument et qui sont reconnus comme adéquats et convaincants par des tiers. Les compétences en gestion des ressources humaines par exemple d'un sous-traitant sont les compétences identifiées, acquises, développées, conservées et déployées dans les ressources humaines pour atteindre les objectifs organisationnels du sous-traitant lui-même et ceux du donneur d'ordre (Kuruvilla & Ranganathan, 2010). Les compétences chez le preneur d'ordre permettent de ressortir plusieurs formes de sous-traitance. L'on peut alors parler d'une sous-traitance de spécialité, d'une sous-traitance de capacité et d'une sous-traitance de marché. Toutefois, une sous-traitance dans la spécialisation peut entraîner une augmentation du savoir faire et une acquisition de nouvelles compétences dans le domaine. Il pourrait se produire une efficacité à accomplir les tâches qui sont confiées aux sous-traitants (Morcos, 2004). Dans ce cas le donneur d'ordres bénéficie d'un savoir-faire ou d'équipements nécessaires au lancement ou au développement d'une fabrication, dont lui-même ne peut pas ou ne veut pas, pour des raisons relevant de sa stratégie propre, se doter, notamment s'il estime ses installations insuffisantes ou insuffisamment compétitives pour cette fabrication (Volot, 2010). On l'appelle aussi sous-traitance d'intelligence (Baudry, 1993). Une autre forme de sous-traitance dite de capacité, intervient lorsque le donneur d'ordre, équipé lui-même pour exécuter un produit, recourt à une autre entreprise, soit occasionnellement ou alors de façon plus ou moins habituelle. Les raisons peuvent être une surcharge ponctuelle, un incident technique. Il peut aussi s'agir de l'utilisation des capacités disponibles à l'extérieur, de façon à conserver une capacité propre dans une fabrication déterminée. (Volot, 2010). Cette définition va dans le même sens que celle retenue par (Baudry,1993) ; (Billaudot & Julien, 2003) et (Chaillou, 1977).

La capacité de financement correspond à l'étape où le sous-traitant recherche ou détient les ressources pour couvrir ses activités. Or les entreprises en général et les TPE en particulier se caractérisent par un problème criard de ressources. (Mouatassim & Ibenrissoul, 2015), suggèrent, en particulier que le choix d'un mode de financement, qu'il soit interne ou externe, dettes ou fonds propres, long terme ou court est susceptible d'avoir des effets différents sur la performance financière. (Rozas & Gauthier, 2012), montrent que les tontines au Cameroun,

constituent l'une des formes d'organisation les plus populaires pour financer les projets dans les pays où l'accès au crédit est restreint. Cette étude associe toutes les entreprises formelles ou informelles à l'enquête.

(Chaillou, 1997) propose une typologie où la prise ne compte du temps est une caractéristique fondamentale pour comprendre les rapports entre les entreprises. Il distingue la sous-traitance de courte durée et la sous-traitance de longue durée. L'auteur conclut que c'est le contrat qui cadre la durée de la relation entre le sous-traitant et son client. (Lacity & Willcocks, 2014) montrent dans leurs travaux que les contrats à court terme atteignent les objectifs des économies de coûts attendues le plus souvent que les contrats à long terme. Cependant, les contrats de type service sont également les plus susceptibles d'atteindre les objectifs de réduction des coûts. Les recherches de (Fritsch, et al ; 2007) indiquent que plus la durée du contrat est longue, plus les économies de coûts opérationnels réalisées grâce à la sous-traitance des processus métiers seront atteintes. De plus les contrats à long terme ne semblent pas encourager les deux parties à investir davantage dans l'amélioration du processus externalisé.

1.3 Les retombées et les risques de la sous-traitance

Selon (Berry, 1997) la coopération entre les entreprises contribue à une efficacité collective faisant face aux défis de la concurrence. Dans ce cadre, la sous-traitance offre une possibilité aux entreprises sous-traitantes d'augmenter leur productivité grâce à des contrats bien établis, avec des spécifications précises et qui dans la plupart des cas s'étalent sur le moyen voire le long terme. Beaucoup d'auteurs mettent l'accent sur le partage (et même la réduction) des risques que peut offrir la sous-traitance. Ces risques peuvent être causés par des incertitudes ou pénuries des stocks (Morcos, 2004). Ils doivent être pris en considération par les deux parties de la relation de sous-traitance en combinant leurs qualifications (Andersen, 2000). Un point fort de la sous-traitance consiste à permettre aux entreprises d'utiliser le maximum des capacités dont elles disposent (Morcos, 2004), en orientant une partie de leurs capacités vers des donneurs d'ordres. Une exploitation intelligente et parfaite des capacités et compétences permet d'augmenter les profits directs mais surtout les retours sur investissements et les rendements des équipements, matériels et compétences. Le fait de se concentrer sur une seule activité offre aux sous-traitants la possibilité de réaliser des économies d'échelles (Andersen, 2000), ce qui leur permet aussi de proposer des coûts avantageux à leurs clients (Morcos, 2004). En ceci s'ajoute, les opportunités d'acquérir une technologie et un savoir faire qui

demeuraient inaccessibles à cause de leurs coûts élevés ou en raison de manque de compétences (Andersen, 2000). En établissant des contrats de sous-traitance, les entreprises sous-traitantes peuvent avoir accès à la technologie, les compétences ainsi qu'à l'expérience du donneur d'ordres qu'elles finissent par s'approprier totalement (cas du secteur automobile et des équipementiers). Selon (Morcos, 2004), à travers cette stratégie, les sous-traitants peuvent recevoir l'appui financier de leurs donneurs d'ordres ou un accès à leurs crédits. Un contrat de sous-traitance peut constituer un atout et une garantie pour accéder à des prêts de la part des organismes financiers. L'appui financier peut être tout simplement sous forme d'avances de paiement.

Malgré ses multiples avantages pour ces différentes parties, la sous-traitance peut avoir certains inconvénients, liée à la multiplication des partenaires, qui complique les relations entre les différentes entreprises. Cette complication finit dans certains cas par un échec de la relation de la sous-traitance (Andersen, 2000).

Un des risques de la sous-traitance est la dépendance de chaque partie vis-à-vis de l'autre (Van Mieghem, 1999). En effet, le donneur d'ordre peut devenir dépendant de la capacité de production ou les compétences du sous-traitant dans la mise en œuvre de ses propres produits. Cependant le sous-traitant peut se retrouver dans une situation de dépendance technique, financière ou économique vis à vis de son donneur d'ordres.

(Van Mieghem, 1999) note aussi la vulnérabilité à laquelle le donneur d'ordres peut s'exposer avec la sous-traitance car il perd le contrôle et la maîtrise de toute la chaîne de production de ses produits. Dans d'autres cas, il est question de perte de confidentialité ou du monopole du savoir faire.

2. Cadre méthodologique

Notre ambition dans ce travail est d'identifier les dimensions liées la performance TPE en matière de sous-traitance. L'étude de cas (Yin, 2003) nous semble adéquat .Un entretien semi directif est réalisé auprès de cinq (5) très petites entreprises sous-traitantes au Cameroun par le biais d'un guide d'entretien au dirigeant de chaque entreprise. En effet, il s'agit des TPE formelles de toute filière (surtout dans la prestation de service), opérant dans la ville de Douala (capitale économique du Cameroun) La saturation théorique est le critère sur lequel nous avons eu recours pour la détermination de la taille de l'échantillon de notre enquête qualitative exploratoire. Dans ce travail de recherche, la saturation est atteinte au terme de 5 entretiens avec les différents promoteurs. Ces cas devraient nous permettre de découvrir

l'hétérogénéité et la variabilité de la problématique (Wacheux, 1996). Le choix de l'analyse de nos données est porté sur le logiciel NVivo 10, car il favorise la recherche de contenu, à travers les mots clés ou codes établis. Le tableau 1 ci-après présente une vue synoptique des cas retenus et quelques-unes de leurs caractéristiques.

Tableau 1: Présentation des caractéristiques des cas

	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5
sexe	Homme	Homme	Femme	Homme	Homme
Date de création	2015	2016	2005	2008	2014
Niveau d'étude	BTS en électricité	Licence en comptabilité	Baccalauréat technique	Master et plus	Ingénieur en génie civile
Activités sous-traitées	Service en électricité	Restauration et ornement	Service en électricité	Distribution	Bâtiments Travaux Publics
Forme juridique	Etablissement	Etablissement	Etablissement	Etablissement	Etablissement
effectif	0	1	0	2	3

Source: nos soins

3 Résultats et analyses

3.1 Résultats et commentaires de l'analyse qualitative

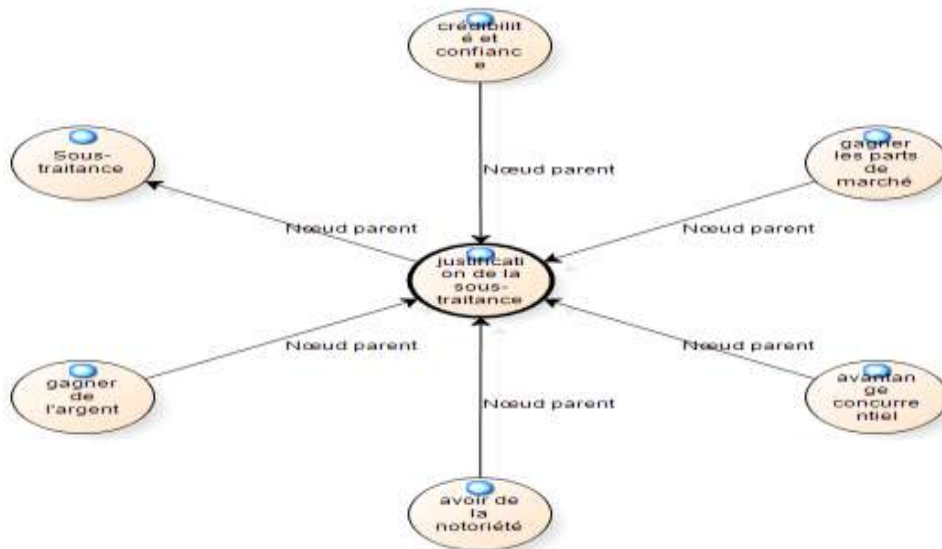
Afin d'être le plus explicite possible, nous présenterons le sous-thème, le modèle tiré du logiciel NVivo version 10 les plus récurrents. Il s'agit d'apporter la réponse aux questions : quels sont les éléments qui permettent de sous-traiter l'activité d'une grande entreprise?

La réponse à cette question découle des différents éléments évoqués par les promoteurs des TPE ainsi, ils évoquent:

3.1.1 Les raisons d'une sous-traitance

Ce paragraphe regroupe les différentes raisons qui poussent les TPE à faire de la sous-traitance. Nous les citerons tour à tour.

Figure 1: représentation des éléments justificatifs d'une sous-traitance



Source: Notre analyse sur NVivo 10.

Les interviewés ont évoqué plusieurs raisons, permettant la réalisation de la sous-traitance. Nous avons avoir de la notoriété, obtenir un avantage concurrentiel, gagner les parts de marché, gagner de l'argent, gagner aussi en crédibilité et en confiance.

✓ **Gagner de l'argent**

L'une des raisons pour lesquelles, les entreprises sous-traitantes exécutent les différentes activités du donneur d'ordre c'est gagner de l'argent. Bref cette raison est propre à toutes les entreprises. L'objectif premier d'une entreprise qui se veut performante, c'est faire un gain qui peut s'assimiler à une certaine performance. Les TPE recherchent d'abord un appui financier, une rentabilité et c'est primordial. A ce niveau nous pouvons distinguer les entrepreneurs de nécessité et les entrepreneurs opportunistes. Les entrepreneurs qui évoquent cette raison seront dits de nécessité.

✓ **Gagner en crédibilité et en confiance**

Les acteurs des TPE ont reconnu que la confiance était l'un des facteurs permettant d'exécuter certaines activités. Cette confiance est liée aux relations antérieures, ou alors une recommandation d'une personne de confiance. Les TPE de notre contexte détiennent les

mêmes motifs que ceux des pays développés. La crédibilité vient du fait que le travail est toujours bien exécuté respectant les délais de livraison du travail.

✓ **Obtenir un avantage concurrentiel**

Lorsque l'entreprise se retrouve dans un environnement concurrentiel, il faut des stratégies pour développer son affaire. Et c'est là que la sous-traitance apparaît. La particularité de ce facteur, est que l'entreprise développe des compétences spécialisées pour faire face à la concurrence. Il n'a pas fait l'unanimité dans nos entretiens (soit trois entreprises sur cinq). La littérature montre que la compétence spécialisée du sous-traitant peut devenir un avantage concurrentiel chez le donneur d'ordre

✓ **Gagner des parts de marché**

La mise en application d'une stratégie de vente qui permet la croissance du chiffre d'affaire est la pratique de la sous-traitance. Quel que soit le niveau de concurrence dans l'environnement, chaque entreprise, a le souci de l'augmentation du chiffre d'affaire. De façon explicite, ce facteur est spécifique à notre contexte d'étude.

3.1.2 Les avantages et les inconvénients chez le sous-traitant

➤ **Les avantages espérés de la sous-traitance du point de vue du preneur d'ordre**

Les avantages espérés dans une stratégie de sous-traitance sont nombreux. Notre terrain d'étude a permis d'obtenir quelques éléments de réponses suivantes : source d'emploi, gain financier, transfert de technologie, acquisition de compétences.

• **Gain financier**

Le gain financier est le premier avantage d'une sous-traitance. Tous les acteurs sont unanimes. Nous parlerons d'un appui financier. Raisons plus pour de multiples créations des entreprises sous-traitantes dans les marchés publics, dont l'objectif premier est la recherche d'un appui financier.

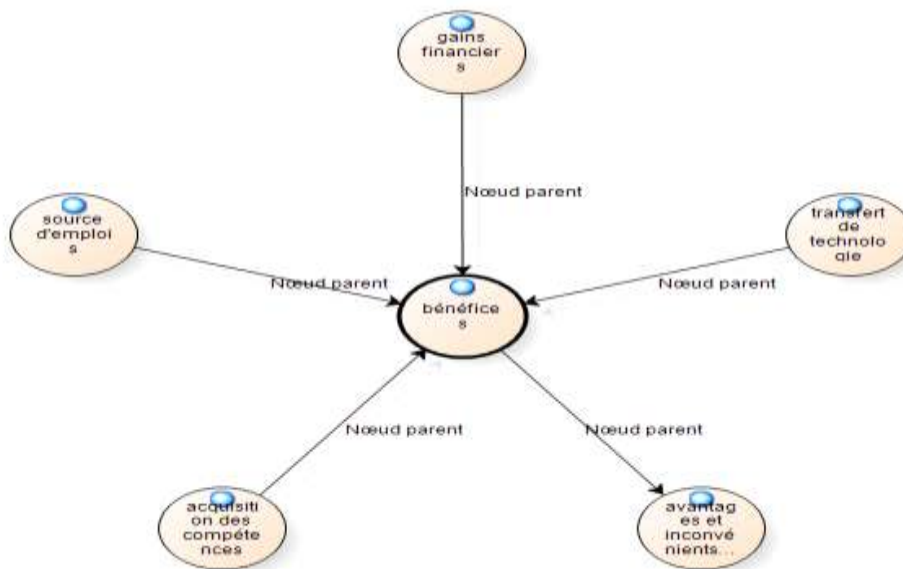
• **Transfert de technologie**

Le transfert de technologie permet aux sous-traitants de bénéficier de l'expertise en termes de technologie de la grande entreprise. C'est le moment pour le preneur d'ordre d'apprendre d'une technologie inconnue. Et d'en pratiquer de manière rigoureuse pour une bonne acquisition.

• **Acquisition de compétences**

L'acquisition des connaissances entre une certaine compétence. Il existe des marchés où le donneur d'ordre participe à l'aboutissement des résultats et cela permet de corriger certaines erreurs faites auparavant.

Figure 2: représentation des éléments sur les avantages de la sous-traitance



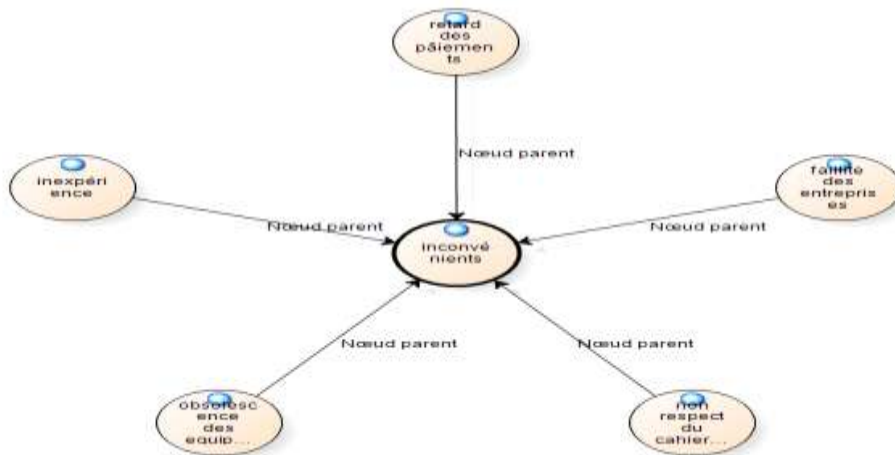
Source: notre analyse sur Nvivo

La sous-traitance peut engendrer certains avantages qui permettent de mieux optimiser les coûts, de bénéficier de certaines compétences et technologie... mais peut aussi contenir des éléments pervers.

➤ **Les inconvénients de la sous-traitance**

Les inconvénients liés à la sous-traitance peuvent être nombreux. Nos interviewés ont permis de recueillir certains inconvénients, qui peuvent nuire à des degrés différents aux activités sous-traitées.

Figure 3 : représentation des inconvénients de la sous-traitance



Source : notre enquête qualitative exploratoire

❖ **Obsolescence des équipements**

Il y a des marchés qu'on pratique avec du matériel dépassé et c'est le donneur d'ordre qui rappelle les différents matériels actuels existants sur le marché. Il faut être au courant de l'évolution technologique pour pouvoir mieux exécuter un travail. Donc actualiser la veille technologique

❖ **Travail mal exécuté (inexpérience)**

L'un des inconvénients de sous-traitance est le travail mal exécuté et le non-respect des consignes issues du contrat. L'un des interviewé a tenu ce propos: *«Il existe certains risques que nous partageons avec le donneur d'ordre. Cela concerne par exemple le délai d'exécution d'un service.»*

❖ **La faillite des entreprises et le retard de paiement**

Certaines entreprises ont dû fermer leurs portes à cause de la lenteur au niveau du paiement. Lorsqu'un entrepreneur a obtenu une dette dans une institution de microfinances, les intérêts augmentent tant que la dette n'est pas remboursée. Finalement le retard de paiement entraîne une sous-performance, qui par la fin entrainera une fermeture des portes, la faillite de l'entreprise.

❖ **Non respect du cahier des charges**

Le non respect du cahier de charges entraîne une augmentation de coûts chez le prestataire. Il est scrupuleusement demandé au sous-traitant de respecter ses engagements selon le cahier de

charges, sinon la commande ou le travail est à reprendre. Dans ce cas le preneur d'ordre couvre la perte seule.

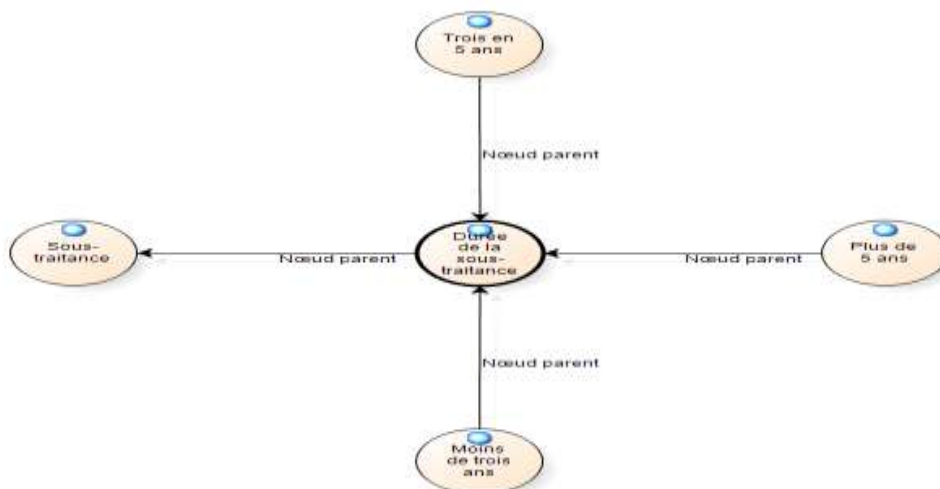
Après avoir fait le tour sur les questions liées aux raisons, avantages et inconvénients de la sous-traitance, nous passons maintenant à la deuxième rubrique, qui concerne les caractéristiques de l'activité sous-traitée, en termes du contrat et le financement.

Nous passons à la troisième rubrique de notre travail, qui concerne la gestion du contrat avec le prestataire.

3.1.3 Gestion du contrat

Le contrat est l'un des facteurs faisant partie de la stratégie de sous-traitance. Il est géré ici, par deux éléments: la durée du contrat et le type de contrat.

Figure 4: représentation des éléments sur la durée de l'activité sous-traitée



Source: enquête qualitative exploratoire

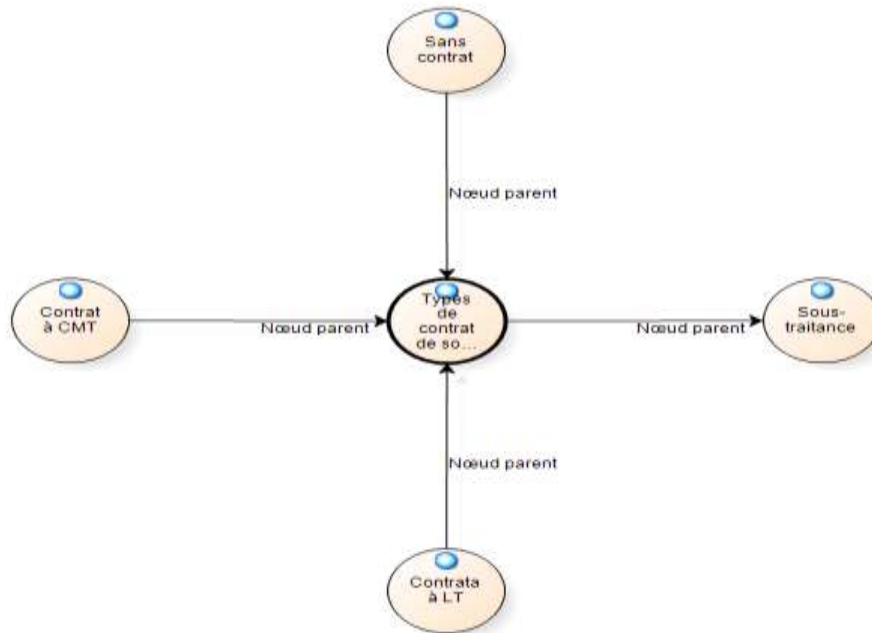
- La durée du contrat

La durée de contrat dans les différents entretiens a donné suite aux différents contrats tels que: les contrats à court terme, moyen terme ou long terme. Ces durées vont de moins de 3 années, entre trois et cinq ans et plus de 5ans. Nous avons obtenu les réponses telles que: «Long terme et sans contrat» (entreprise 1) et «Les contrats à court terme, ce n'est pas forcément les mêmes clauses» (entreprise 2)

- Types de contrat

Les différents types de contrat répertoriés dans cette étude, sont présentés dans la figure ci-dessous.

Figure .5: représentation des éléments sur le type de contrat



Source: enquête qualitative exploratoire

Nous avons appréhendé plusieurs types de contrat qui sont: absence de contrat, contrat à court terme, et le contrat à long terme. Les interviewés 1 et 5 s'expriment en ces termes: «*Contrat à durée indéterminée pour le cas des sous-traitants Eneo⁴ car, plusieurs promoteurs de sous-traitance dans ce cas ci, sont des cadres travaillant à Eneo*» (entreprise 1), «*D'ordinaire, nous avons des contrats ponctuels*» (entreprise 5). Enfin de compte, nous constatons que le type de contrat peut renvoyer à la durée de contrat?

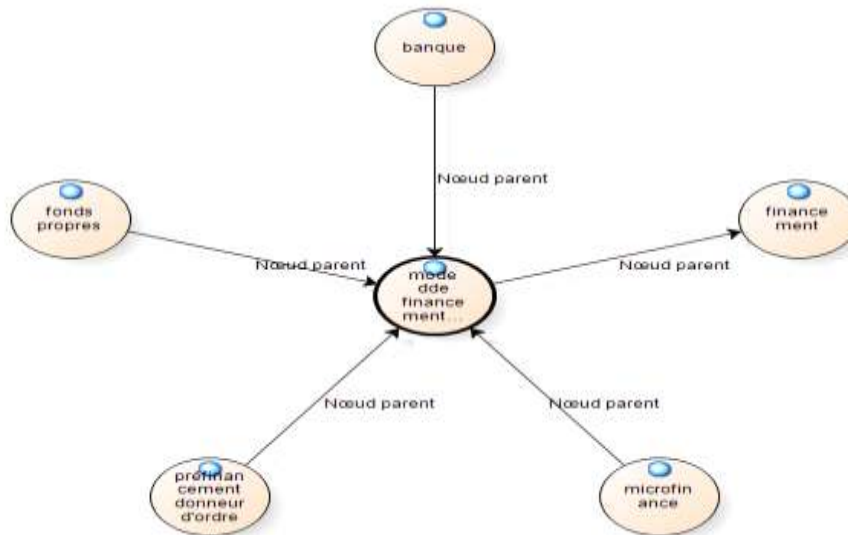
3.1.4 La capacité de financement lors d'une sous-traitance

La capacité de financement des sous traitants a été perçue par leurs différents modes de financement des activités et les problèmes rencontrés ont été relevés.

⁴ Entreprise privée chargée de la distribution de l'énergie électrique au Cameroun

- **Les différents modes de financement**

Figure 6: représentation des éléments sur des différentes sources de financement des sous traitants



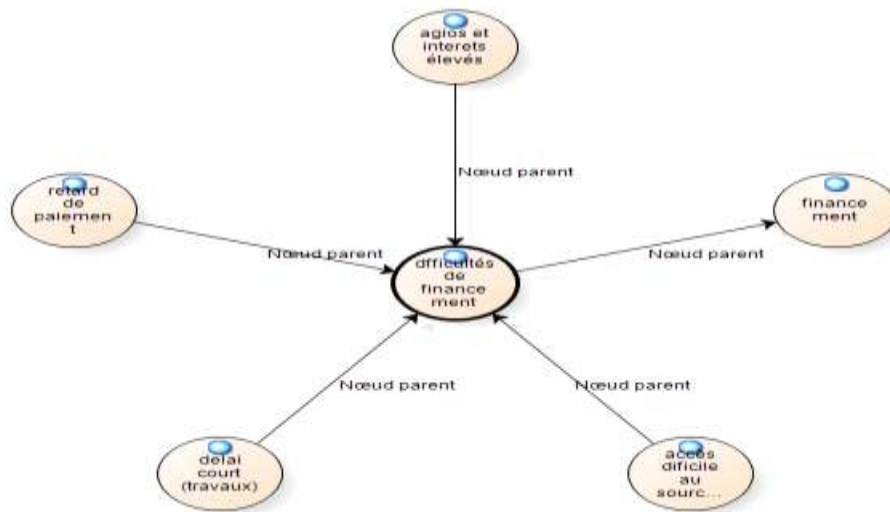
Source: enquête qualitative exploratoire

Pour pouvoir exécuter un travail de sous-traitance, les TPE détiennent plusieurs modes de financement dont les fonds propres, qui peuvent être l'autofinancement, ou alors les fonds déployés par d'autres personnes comme c'est le cas de l'entreprise 2 ou 3. Tandis que d'autres passent par des crédits pour obtenir le financement dont ils ont besoin. Nous avons aussi constaté que certaines banques telles qu'Afriland First Bank et la SGBC (banque) octroient des crédits à certaines TPE. Les institutions de micro finances permettent également aux TPE d'obtenir les financements dont elles ont besoin pour leurs différents marchés.

- **Les difficultés de financement lors d'une sous-traitance**

Les difficultés de financement lors d'une sous-traitance peuvent être de plusieurs ordres. Les interviewés ont permis de regrouper quelques unes.

Figure



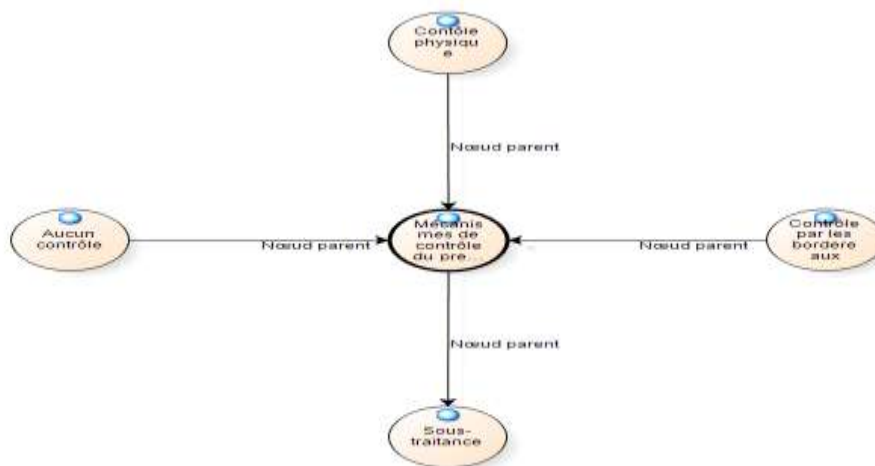
Source: enquête qualitative exploratoire

Il existe plusieurs problèmes rencontrés lors d'une relation de sous-traitance. Les acteurs sur le terrain ont énuméré les difficultés telles que les salaires impayés, les retards de paiement qui entraînent une hausse des intérêts auprès des établissements financiers. Et la fermeture de certaines entreprises sous-traitantes. Parfois, les entreprises sous-traitantes partagent les risques avec les donneurs d'ordre lorsque les délais de réception des travaux ne sont pas respectés.

3.1.5 Les mécanismes de contrôle exercés sur le sous-traitant

Les différents mécanismes de contrôle dans la relation de sous-traitance selon les TPE interviewées sont les suivants: une absence de contrôle, un contrôle physique et un contrôle par les bordereaux de livraison et des factures.

Figure 8: représentation des éléments sur les mécanismes de contrôle du sous-traitant



Source: enquête qualitative exploratoire

Certaines entreprises n'effectuent aucun contrôle de leurs activités, parce qu'une confiance s'est établie entre les deux parties et même une relation de dépendance. Tandis que d'autres adhèrent à un contrôle physique telle que déclare l'entreprise 2 « *l'entreprise verse 50% du montant négocié, puis après un contrôle elle verse les 30 autres, et enfin après un dernier contrôle systématique elle verse les derniers 20%.* ». Il existe également d'autres entreprises qui font un contrôle systématique tel que le contrôle par des bordereaux et des factures. On peut le visualiser avec les propos tels que « *Avec les bordereaux de réception, bordereaux de livraison* » (entreprise 4).

Après avoir passé en revue les différentes dimensions de la sous-traitance, il est question de ressortir les critères de mesure de la performance dans les TPE.

L'analyse qualitative exploratoire a permis d'appréhender en profondeur la spécificité de la relation entre la sous-traitance et les TPE locales. Cependant, elle nous a aidés à relever les thèmes d'évaluations ou plus exactement les dimensions issues de la littérature sur les déterminants de la sous-traitance.

3.2 Analyse des résultats

L'objet de cette analyse, est de ressortir les dimensions clés représentées lors d'une stratégie de sous-traitance. Nous avons énuméré quelques unes dans le paragraphe qui va suivre.

3.2.1 Les facteurs de motivations d'exécution d'une sous-traitance dans les TPE

- *Les compétences du sous-traitant*

Les compétences du sous-traitant représentent les connaissances techniques et technologiques, son savoir-faire. On distingue les compétences technologiques et les compétences organisationnelles; selon que l'entreprise agence ces différentes compétences pour obtenir un avantage concurrentiel. La théorie des ressources n'admet l'idée selon laquelle les seules propriétés de l'entreprise déterminent la performance, et montrent que les ressources et les compétences spécifiques à l'entreprise sont plus importantes que les effets caractéristiques de l'entreprise elles-mêmes (Ghozzi, 2008). (Kamyabi & Devi, 2011) ont travaillé sur un certain nombre de facteurs influençant la sous-traitance de la fonction comptable dans les PME pakistanaises. Les résultats montrent que la compétence technique a un effet positif sur la sous-traitance de la fonction comptable.

Certains auteurs ont trouvé que la compétence est un facteur très important qui influence le choix de sous-traitance. Ils suggèrent que le comptable externe détient un avantage concurrentiel mieux que celui l'interne, en termes de compétence, capacités spécialisés, connaissance du marché, qualification, et d'expérience (Nandan, 2010). (Hafeez, 2013) va soutenir cette même proposition, en disant que les propriétaires des PME au Pakistan ont trouvé qu'un comptable professionnel détient autant de compétence qu'un comptable interne. La particularité de son étude réside sur les résultats qui montrent que les PME au Pakistan ont du respect pour les compétences du comptable externe, qui est un élément fort dans la prise de décision de sous-traiter. Ces arguments concourent à notre première proposition de recherche selon laquelle les compétences influencent les activités des sous-traitants.

- *Le contrat de sous-traitance*

Le contrat est un élément qui permet de gérer la relation entre le prestataire et l'entreprise donneur d'ordre. Ce contrat peut dépendre des expériences passées qui peuvent pousser les deux parties à renégocier le contrat. Ce dernier peut donc être de long terme. Lorsque un travail peut être mal fait, le contrat peut être résilié ou alors à court terme. C'est la durée du

contrat qui est plus mis en exergue dans le contexte des TPE. Il existe des situations où les deux parties font justement des consensus, sans contrat formel. La littérature montre que la durée du contrat est définie par le temps mis par un contrat. Celle –ci peut être aussi le type de contrat dans notre cas. Pour (Nogatchewsky, 2003), contrôler consiste en fait, à s’assurer que le sous traitant se comporte conformément aux attentes du donneur d’ordre, afin de coordonner les activités intervenant dans la chaîne de valeur. Le contrôle est perçu comme un processus d’influence et de régulation. (Beaujoli-Bellet & Nogatchewsky, 2004) présentent les résultats d’une étude sur l’évolution des modes de contrôle entre clients et fournisseurs dans la vallée de la Maurienne dans les années quatre-vingt dix. Un mode de contrôle par le marché a remplacé le contrôle social qui prévalait jusqu’alors. Ce changement a certes conduit à la diminution des prix pour les clients, mais n’a pas nécessairement amélioré leur performance globale. L’étude montre qu’un contrôle social, affranchi des dispositifs formels, est fragile car il n’apporte pas la preuve de sa performance. Ces résultats permettent d’énoncer notre deuxième proposition, qui consiste à dire que le contrat de sous-traitance influence les activités du sous-traitant.

- ***La capacité de financement***

Les sources de financement déterminent la capacité de financement des entreprises. Celle concernant les TPE est constituée des emprunts bancaires et des microfinances. Il existe aussi certaines entreprises qui se financent par fonds propres. N’oublions pas le financement alternatif qui est devenu une source de financement la plus prisée. En entendant le raisonnement des entreprises interrogées, pour des entreprises ayant développées une dépendance envers le donneur d’ordre, elles se financent par fonds propres. Pour celles qui se financent par dettes, c’est par un appel d’offre et doivent prouver qu’elles détiennent une autonomie financière. Enfin, cette analyse permet d’énoncer la troisième proposition selon laquelle la capacité de financement influence les activités des sous-traitants.

Notons que, les TPE doivent avoir une connaissance des points forts et des points faibles de leur affaire. C’est dans cet ordre que les objectifs liés à la sous-traitance devraient être à long terme pour pallier aux problèmes liés à l’acquisition de certaines connaissances par des formations et des ateliers entre les fournisseurs de service et les clients.

CONCLUSION

Pour atteindre l'objectif fixé, nous avons, premièrement présenté l'étude qualitative exploratoire que nous avons effectuée. Les résultats issus de cette étude montrent qu'il existe un ensemble d'éléments ou de dimensions qui font l'objet de l'évaluation par les TPE et qui effectivement influencent les activités de cette catégorie d'entreprises. L'analyse du discours des interviewés révèle que la sous-traitance est fortement dépendante de la perception que les TPE ont en occurrence des dimensions telles que les compétences du sous-traitant, la gestion contractuelle et la capacité de financement. Ces relations pouvant être des indicateurs de mesure de l'adéquation entre la sous-traitance des TPE et leur capacité à combler les objectifs de l'entreprise. L'analyse des entretiens menée à l'aide du logiciel NVivo met en évidence plusieurs facteurs pouvant contribuer de manière significative à la performance des TPE. A la suite de ce travail, certaines limites se dégagent telles que, la dimension compétence n'a pas été mieux étayée par les différents interviewés. Malgré les efforts déployés dans la quête des dimensions de la sous-traitance, nous ne pouvons prétendre avoir intégré toutes les dimensions dont regorge le terrain d'étude. Nous pensons qu'il existe une multitude de dimensions attribuées à la sous-traitance. Au vu de ces limites, les perspectives peuvent être telles que réaliser une étude quantitative à partir des propositions formulées, enfin étendre l'échantillon à un grand nombre de TPE toute filière confondue. Toutefois, malgré la fécondité de la recherche dans le domaine de la sous-traitance, notamment son influence sur la performance du donneur d'ordre, peu de travaux semblent s'être intéressés à la relation du côté du preneur d'ordre, encore moins dans les TPE en tant qu'entreprises exécutantes en contexte des pays africains en général en termes de contribution sur la question. Cette tendance des travaux en Afrique peut être due à un manque d'intérêt. L'ambition visant à combler ce vide peut s'avérer utile dans le contexte camerounais marqué encore par un environnement précaire et hostile.

Références bibliographiques

Andersen, P. H., Christensen, P. R.,(2000) “Inter-partner learning in global supply chains: lessons from NOVO Nordisk”. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 6, p. 105-116. 2000.

Amraoui N (2020) « Adaptation du modèle SCOR pour les sous-traitants aéronautiques marocains », *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l’Audit* Volume 4 : numéro 2 pp : 933 – 954

Ayadi. S et Bouanani. Z; (2017), «La sous-traitance comme option de redynamisation de l’entrepreneuriat et l’industrie en Algérie : Cas de la wilaya de Bejaia ». Université Abderrahmane Mira -Bejaia

Babissakana, T. (2013), « Sous-traitance et compétitivité des PME camerounaises» conférence Cameroun-Douala

Beaujoli-Bellet et Nogatchewsky. G; (2004), «La rupture du contrôle par la confiance les relations client fournisseur», Manuscrit publié dans ‘Comptabilité Contrôle Audit’, 112 (2006) 396-60 PP

Billaudot, B., & Julien, P. A. (2003). Organisation industrielle et sous-traitance: du fordisme à l’entreprise réseau (No. halshs-OO 1 06872).

Baudry, B. (1993). «Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations.» *Revue d’économie industrielle* 66 (1) : 51-68.

Berry, A., (1997) “SME competitiveness: the power of networking and subcontracting”. *Washington D.C.: Inter-American Development Bank*.

Chaillou, B. (1977). "Définition et typologie de la sous-traitance." *Revue économique*: 262-285.

Fritsh. M; Wahrenburg M; Hackethal A; et Wuellenweber. K; (2007) “ The Impact of BUSINESS Process Outsourcing on Firm Performance and the influence of Governance: Along term Study Banking Industry”, *Electronic Journal*

Garnier, J (2013), «Evolutions de la sous-traitance industrielle et risques au travail» *Chroniques du Travail*, Institut régional du travail (Provence-Alpes-Côte d’Azur), Qualité du Travail, Emplois de Qualité, pp.17-30.

Ghozzi. H (2008), « L’approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : apports, limites et aménagements» XVII ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)

Hafeez. A et Andersen. O (2014), «Factors Influencing Accounting Outsourcing Practices among SMEs in Pakistan context: Transaction Cost Economics (TCE) and Resource-Based Views (RBV) Prospective», *International Journal of Business and Management*, Vol 9, n°7,

Kamyabi, Y., et Devis, S. (2011b). An Empirical Investigation of Accounting Outsourcing in Iranian SMEs: Transaction Cost Economics and Resource-Based Views. *International Journal of Business and Management*, 6 (3).

Kuruvilla, S., et Ranganathan, A. (2010). Globalisation and Outsourcing: Confronting new human resource challenges in India's business process outsourcing industry. *Industrial Relations Journal*, 41 (2), 136-153.

Lacity, M., & Willcocks, L. (2014). Business Process Outsourcing and Dynamic Innovation. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 7 (1), 66-92.

Morcos, J.L (2004) "International subcontracting versus delocalisation ? a survey of the literature and case studies from the SPX network", *United Nations industrial Development organization UNIDO. Industrial Subcontracting and Supply Chain Management*. 2003.

Mouatassim L, Ibenrissoul.A (2015) « Impact de la décision de financement sur la performance de l'entreprise marocaine : Cas des sociétés cotées des secteurs Immobilier et Matériaux de Construction ». Colloque et séminaire doctoral international ISEOR-AOM 2015 sur les méthodologies de recherche, Lyon, France. Actes du colloque international de l'ISEOR/AOM

Nandan, R. (2010). "Management accounting needs of SMEs and the role of professional accountants: A renewed research agenda". *Journal of Applied Management Accounting Research (JAMAR)*, 8(1), 65–78.

Nogatchewsky, G. (2003), «L'exercice du controle dans la relation client-fournisseur.» *Revue française de gestion*, 29 (147), 173-184.

Tello Rozas S., et Gauthier B., 2012, « Les tontines favorisent-elles la performance des entreprises au Cameroun ? », *Revue d'économie du développement*, vol. 26(1), p. 5-39.

Van Mieghem, J.A, (1999) "Coordinating Investment, Production, and Subcontracting", *Management Science*, Vol. 45, No. 7, p. 954-971, July 1999.

Volot, J. C. (2010) : "Rapport sur le dispositif juridique concernant les relations interentreprises et la sous-traitance." Paris.

Wacheux, F. (1996), Méthodes qualitatives de recherche, Economica.

Yin R. K. (2003), Case Study Research: Design and Methods, 3rd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.