

Efficacité Des Petites Et Moyennes Entreprises De Sous-Traitance Dans La Ville-Province De Kinshasa En République Démocratique Du Congo

Par Bongenya Bonganga Thom,
Chercheur Au Centre De Recherche En Sciences Humaines (CRESH/Kinshasa)

Résumé

Ce papier traite de l'efficacité des petites et moyennes entreprises (PME) de sous-traitance dans la ville-province de Kinshasa. L'objectif poursuivi était de vérifier si les PME de sous-traitance de la ville de Kinshasa sont efficaces, étant donné le recours de plus en plus à la pratique de sous-traitance de la main-d'oeuvre par des entreprises dans cette ville. En se basant sur certains aspects pour l'analyse, au terme d'une enquête menée sur 84 individus travaillant dans 28 PME kinoises de sous-traitance au terme d'une démarche de sélection par stratification de l'échantillon, les résultats trouvés attestent que les PME de sous-traitance sont efficaces (elles contribuent à la création de la classe moyenne), elles se conforment à la Loi sur la sous-traitance en République Démocratique du Congo et sont dans leur majorité flexibles dans leur mode de gestion. Néanmoins, il s'avère indispensable que l'Etat congolais renforce la Loi sur la sous-traitance pour parer à certaines insuffisances constatées, et que les PME de sous-traitance renforcent également leurs critères de sélection des employés.

Mots Clés: PME, Sous-traitance, Efficacité.

Date of Submission: 27-07-2026

Date of Acceptance: 07-08-2026

I. Introduction

L'efficacité des entreprises a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Ce concept est couramment utilisé, tant dans la littérature, que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence (Zinob Issor, 2017). Or, pour que la performance de l'entreprise soit assurée, il y a un grand intérêt que sa gestion soit efficace. Pour être efficace, beaucoup d'entreprises cherchent à se concentrer sur l'essentiel de leur cœur du métier et cèdent à d'autres entreprises des activités qu'elles estiment encombrantes. Cette approche se justifie de plus en plus en raison de la compétitivité à laquelle elles doivent faire face, étant donné la concurrence sur le marché. Recourir à des prestataires extérieurs pour la réalisation de certaines activités jugées non essentielles par l'entreprise est appelée la sous-traitance.

La sous-traitance apparaît désormais comme la forme dominante des relations nouées entre le système de grandes firmes et groupes d'une part, et le tissu industriel traditionnel des PME d'autre part (Drolet Y., 1992). Quant au présent papier, il se préoccupe de vérifier si les petites et moyennes entreprises de sous-traitance de la ville-province de Kinshasa sont efficaces et si elles se conforment à la loi en matière de sous-traitance. Aussi s'attache-t-il à comprendre leur flexibilité dans le mode de gestion.

Cela étant donné, dans la suite du présent article, il est avant tout décrit la notion de la sous-traitance à travers sa revue de littérature. Ensuite, il est décrit la démarche méthodologique utilisée, pour ensuite aborder l'analyse proprement dite. Celle-ci comporte trois instances, à savoir l'analyse basée sur les résultats de l'enquête menée auprès de travailleurs, celle concernant l'enquête menée auprès des dirigeants des PME (petites et moyennes entreprises) de sous-traitance, et enfin l'analyse sur la gestion de la sous-traitance. Le dernier point de l'article est consacré à l'interprétation des résultats sur la gestion de la sous-traitance.

II. Revue De Littérature Sur La Sous-Traitance

Plusieurs définitions ont été élaborées pour déterminer ce qu'était la sous-traitance, et ces définitions ne semblent pas toutes convergentes. C'est ce qu'affirme d'ailleurs le BIT en mentionnant qu'« il n'existe pas de définition claire et universelle de l'expression travail en sous-traitance » (BIT, 1997).

Lauzon Duguay F. (2005) fait un tour d'horizon sur les différentes appréhensions de la sous-traitance et propose certaines considérations empruntées de Martin (1992) et Dion (1986). En effet pour le premier, la sous-traitance peut être vue comme un mode d'organisation par lequel un donneur d'ordre charge un sous-traitant d'une tâche que ce dernier doit effectuer selon ses directives. Dans ce cas précis, le donneur d'ordre est une entreprise qui fait faire, par le biais d'un contrat, auprès d'une autre entreprise appelée sous-traitant, une activité dans le respect des règles de l'entreprise qui lui a donné le contrat.

Pour Dion (1986) cité par Lauzon Duguay F. (2005), la sous-traitance fait référence à un travail concédé à un entrepreneur principal, prise en sous-ordre par un entrepreneur spécialisé. En d'autres termes, la sous-traitance se caractérise par une pratique par laquelle une organisation confie l'exécution de certains travaux à un entrepreneur spécialisé autonome qui assume l'entière responsabilité de ces travaux qu'il exécute lui-même ou par l'entremise de son propre personnel, soit dans les locaux de celui qui a accordé le contrat, soit à l'extérieur, dans son propre établissement.

Dans le même ordre d'idées, Bakys H. (1975) considère que l'on peut parler de la sous-traitance toutes les fois qu'une entreprise (donneur d'ordres) fait exécuter par une autre (sous-traitant), suivant des spécifications techniques imposées, une partie plus moins importante des travaux, pièces, éléments d'ensembles qu'elle a en commande. Autrement dit, selon ses termes, c'est l'ensemble des travaux dont une entreprise donneuse d'ouvrages ou donneuse d'ordres peut confier la réalisation à une autre entreprise spécialisée dite « sous-traitant » travaillant en accord avec elle ou suivant ses directives.

Cette définition s'éloigne de notre cas d'étude, dans la mesure où elle s'apparente à une activité liée à la fourniture de travaux dans le cadre d'un contrat mettant en relation un maître d'ouvrage (donneur d'ordres) et un maître d'œuvre (sous-traitant ou exécutant attitré). Néanmoins, la pertinence dans cette définition repose sur le fait qu'elle suppose une relation d'agence. Ainsi, pour Martin (1992), en effet, la sous-traitance est définie comme étant un mode d'organisation par lequel un donneur d'ordre charge un sous-traitant d'une tâche que ce dernier doit effectuer selon ses directives.

Selon l'Association française de Normalisation (Afnor) : « la sous-traitance est définie comme l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage » (INSEE, 2021).

D'une manière très générale, la sous-traitance est définie comme une opération qui consiste pour une entreprise (A) à déléguer à une entreprise (B) une tâche, une fonction que l'entreprise (A) ne veut pas ou ne peut pas assurer elle-même (Guers, 2014). Cette définition qui reste générale est floue. Il convient de la compléter par celles précisées par la sphère juridique. En effet, considérant la loi congolaise (Loi n°17/001 sur la sous-traitance, Art. 3), la sous-traitance est une activité ou opération effectuée par une entreprise dite sous-traitante, pour le compte d'une entreprise dite entreprise principale et qui concourt à la réalisation de l'activité principale (activité signalée à titre principal dans le Registre du Commerce et du Crédit Mobilier de l'entreprise ou celle faisant l'objet du marché) de cette entreprise, ou à l'exécution d'une ou de plusieurs prestations d'un contrat de l'entreprise principale (personne physique ou morale qui a mobilisé les ressources financières, humaines et techniques en vue de la production des biens ou de la prestation des services).

La sous-traitance au terme de la loi congolaise concerne tous les secteurs d'activités, sauf dispositions légales régissant certains secteurs d'activités ou certaines professions. En légiférant sur ce secteur, la loi en RDC vise à promouvoir les petites et moyennes entreprises à capitaux congolais, à protéger la main-d'œuvre nationale.

Costaz (2011) estime que la sous-traitance est un moyen qui permet de déléguer certaines tâches à une entité tierce, externe et dont le cœur de métier s'articule autour des tâches en question. Pour l'OIT (1998), la sous-traitance apparaît actuellement comme une technique très prisée par les entreprises dans le domaine du travail en raison de la recherche de l'efficacité.

La sous-traitance peut concerner divers domaines. Dans le domaine du travail, lequel concerne la présente étude, la technique de sous-traitance fait naître une relation triangulaire entre l'entreprise utilisatrice de la main-d'œuvre, l'entreprise sous-traitante et le travailleur sous-traité. En effet, le sous-traitant est l'employeur des travailleurs qu'il met à la disposition de l'entreprise utilisatrice ; il a donc des obligations vis-à-vis de ces travailleurs. Dans la pratique, l'entreprise sous-traitante cesse d'avoir des obligations vis-à-vis des travailleurs dès qu'il les a mis à la disposition de l'entreprise utilisatrice (OIT, 1998).

La sous-traitance peut être de spécialité ou de capacité (Tinel et al, 2007), voire de marché (JO, 2017). Qu'elle soit de spécialité ou de capacité, cela n'est pas une conception nouvelle. Le premier (sous-traitance de spécialité dont celle de placement de la main-d'œuvre) cas est celui sous lequel l'entreprise donneur d'ordres ne dispose pas en interne de certaines compétences particulières requises pour répondre à sa croissance ou aux transformations de l'organisation du travail. Elle fait alors appel à une autre entreprise capable de lui fournir les compétences recherchées.

Dans le cas de la sous-traitance de capacité, l'entreprise achète à une autre entreprise un bien ou un service qu'elle produisait étant donné que celle-ci produit pour un prix plus faible du fait de son avantage compétitif résultant de la maîtrise du segment de la production considérée (Tinel et al, 2007). Au regard de la législation congolaise (Article 3 de la Loi sur la sous-traitance), la troisième forme, sous-traitance de marché, c'est une opération par laquelle une entreprise principale titulaire d'un marché recourt à une autre entreprise pour l'exécution de certaines obligations du contrat ou du marché.

En général, les explications fréquemment avancées pour justifier particulièrement le recours à la sous-traitance de spécialité (sous-traitance de la main d'œuvre dont est question ici) ne permettent pas de rendre compte de l'essor considérable de ce phénomène. En République Démocratique du Congo, dans laquelle sont reconnues les trois formes précitées (Tinel et al, 2007), on a dénombré, de septembre 2019 à décembre 2020, plus ou moins 391 petites et moyennes entreprises de sous-traitance (ARSP, 2021). Il y a nécessité de trouver une autre explication de l'essor de la sous-traitance en République Démocratique du Congo et particulièrement dans la ville de Kinshasa, à partir des notions théoriques fournies par la littérature en la matière.

Par ailleurs, on peut également distinguer d'autres types de sous-traitances, parmi lesquels la sous-traitance de la main-d'œuvre qui concerne notre étude, la sous-traitance comptable et la sous-traitance industrielle. La sous-traitance de main-d'œuvre est une mise à disposition de l'employé pour être délégué au service d'une ou plusieurs autres entreprises, dans le cadre d'un contrat de sous-traitance dont la durée peut être courte ou longue (Everaere, 2014). Quant à la sous-traitance comptable, elle consiste essentiellement en la production de données comptables réalisées en externe (Valant, 2011 ; Floquet, 2018). Enfin, la sous-traitance industrielle consiste, pour un « donneur d'ordres », à confier la réalisation à un « sous-traitant » (ou « preneur d'ordres »), d'une ou de plusieurs opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit (INSEE, 2021).

La sous-traitance constitue d'abord un phénomène économique dont les premières utilisations datent de l'Antiquité. Elle apparaît donc initialement comme une technique particulière d'organisation de l'activité économique qui permettrait de mieux répartir la charge de travail. Le droit n'appréhende cette technique qu'ultérieurement, lorsque son succès en pratique devient manifeste (Cordelier E., 2019).

Diverses raisons sont en effet à l'origine de l'essor de la sous-traitance. Parmi ces raisons, on peut citer d'abord des facteurs macro-économiques qui favorisent son épanouissement depuis la fin du XXe siècle, à savoir notamment la financiarisation de l'économie, l'accroissement de la pression des associés sur les résultats des sociétés, la libéralisation des marchés du service sous l'effet du droit communautaire ou encore le développement de la concurrence internationale. Ensuite, des facteurs micro-économiques poussent les entreprises à recourir à la sous-traitance. Au lieu de « faire soi-même », elles choisissent de « faire-faire ».

On peut retenir l'idée générale que la sous-traitance ou l'externalisation s'inscrit dans une logique qui combine plusieurs objectifs : la recherche de flexibilité, la recherche de productivité (réduction des coûts) et de qualité par la spécialisation de chacun, l'accès à des expertises non disponibles en interne.

Pour Fillon B. (2014), nul ne peut nier les conséquences de la délocalisation et de la sous-traitance sur l'emploi, et ce, particulièrement dans le secteur manufacturier. Certains facteurs peuvent entraîner des pertes d'emploi, tels que l'accroissement de la productivité, les restructurations internes et les difficultés financières de l'entreprise (Barbara F., 2014).

Poirier I. (2005) distingue les conséquences de la sous-traitance du point de vue de la main-d'œuvre et du point de vue syndical. Selon Sack et Poskanset (2001), les effets attendus de la sous-traitance sont la sécurité d'emploi et la réduction des possibilités d'emploi. Ainsi, la sous-traitance peut entraîner la mise à pied d'employés qui étaient affectés à des tâches que l'employeur a décidé de confier en sous-traitance.

La sous-traitance engendre directement ou indirectement, des pressions sensibles en direction d'une réduction des coûts de main-d'œuvre et d'une déréglementation des conditions de travail. En raison de la forte concurrence, la sous-traitance contribue à créer et à maintenir des pressions vers des réductions de coûts de main-d'œuvre et la déréglementation des conditions de travail, ainsi qu'à abaisser les salaires et les avantages sociaux dans l'industrie (Sack et Poskanser, 2001).

La sous-traitance semble acceptée lorsque, par exemple, elle évite aux employés qui ne le désirent pas, d'exécuter des travaux en temps supplémentaire ou elle permet à d'autres de prendre leurs vacances au moment souhaité ce qui est un phénomène nouveau (Bilodeau, 2002).

De façon générale, l'augmentation de la sous-traitance soulève des inquiétudes chez les syndicats. La remise en question de leur influence et comme conséquence ultime, leur élimination possible, amènent le syndicat à se positionner face à la sous-traitance.

Le recensement des théories favorables à la sous-traitance effectué par Barbara Fillion (2014) fait référence aux facteurs explicatifs de la sous-traitance et reposent sur trois principales conceptions théoriques : l'analyse des coûts (Coase, 1937), l'identification des activités stratégiques et périphériques (Williamson, 1981), ainsi que la flexibilité numérique et fonctionnelle (Atkinson, 1984 et 1987, cité dans Jalette & Laroche, 2010).

Pour Coase (1937), la décision patronale d'externaliser ou d'internaliser une activité (to make or buy decision) est essentiellement basée sur une analyse des coûts de réalisation de celle-ci. Quant à Williamson (1981), les activités stratégiques sont généralement conservées à l'interne alors que les activités périphériques sont confiées à l'externe. En rationalisant sa chaîne de valeur de manière à ce que sa configuration soit optimale, l'entreprise parvient ainsi à diminuer ses coûts, à accroître sa productivité et à améliorer son avantage comparatif (Barthélemy, 2003).

Selon Atkinson (1987), les entreprises recourent à la sous-traitance afin de répondre à leurs besoins de flexibilité numérique et fonctionnelle. Quant à la flexibilité fonctionnelle, elle réfère à la capacité de l'entreprise de se procurer à l'externe l'expertise ou la technologie qui n'est pas disponible à l'interne.

Somme toute, plusieurs explications théoriques permettent de justifier pourquoi une entreprise décide de recourir à la sous-traitance. La volonté de diminuer ses coûts, de se concentrer sur ses activités stratégiques et d'accroître sa flexibilité, semblent toutefois représenter les trois principales stratégies patronales à l'égard de la décision de sous-traitance. Pourtant, de nombreuses recherches plus qualitatives pointent des risques professionnels plus importants, une intensification du travail ou encore une précarisation socioéconomique (Rousseau T. et Ruffier C., 2016). Généralement, il reste difficile pour les salariés de se mobiliser dans des mouvements sociaux pour contester ces formes d'organisation du travail éclaté. En effet, ces dernières ont pour conséquence de participer à une « dissémination de la conflictualité » (Veltz, 2000) qui rend difficile la mise en place d'actions collectives.

Certaines études ont été menées à propos de l'efficacité des PME en général, et parmi lesquelles celles de la sous-traitance, tant il convient de souligner que celle-ci est répartie dans une variété de secteurs. Il est rare que les études menées sur l'efficacité concernent spécifiquement la sous-traitance, mais plutôt les PME en général ; c'est ici la démarcation avec les études antérieures et particulièrement en République Démocratique du Congo où se manifeste un vide criant de travaux dans ce domaine.

En effet, prenons le cas de l'étude menée par De Giovanni P. (2011) sur la question de l'efficacité des PME italiennes. Les résultats de son étude montrent que les PME des secteurs technologiques et des services sont plus efficaces que celles des secteurs manufacturiers, ce qui suggère que l'innovation et la diversification des produits jouent un rôle clé dans l'amélioration de l'efficacité.

Zhang X. et al (2016) ont travaillé sur « l'efficacité des PME en Chine ». L'étude a utilisé une analyse de données de panel pour évaluer cette efficacité dans les zones urbaines et rurales chinoises. Aux termes des analyses, les résultats trouvés révèlent que les PME des zones urbaines ont montré une efficacité plus élevée, en raison de leur meilleur accès au capital et à la technologie. En revanche, les PME rurales souffrent de faiblesse en termes d'infrastructures et d'accès limité à des financements externes.

Takoudjou Nimpa A., Tchankam J.P. et Azebaze Kenfact F. (2023), dans leur étude sur l'« Efficience des PME agro-industrielles au Cameroun : une estimation par la méthode Data Envelopment Analysis (DEA) », après utilisation de la méthode DEA pour estimer les scores d'efficience sur un échantillon de 311 PME issues de la base de données de l'INS du Cameroun, trouvent après analyse que les scores d'efficience obtenus selon les technologies CRS et VRS pour l'ensemble de l'échantillon sont respectivement de 32,81 % et 53,39 % en moyenne. Ces scores d'efficience permettent de constater que les PME agro-industrielles du Cameroun ont un niveau d'efficience technique faible.

Ce point vient de clore la revue de la littérature sur la sous-traitance, tandis que le point suivant aborde le cadre méthodologique.

III. Démarche Méthodologique

Pour permettre l'analyse qui est menée dans cet article, les données ont été recueillies en octobre 2025 auprès des PME de sous-traitance de la ville de Kinshasa à travers un procédé de sélection respectant les règles de l'art. En effet, la base de sondage est issue du répertoire des PME de sous-traitance tenu par l'Autorité de Régulation de la Sous-traitance dans le Secteur Privé (ARSP, 2021). Cette base de sondage est constituée de 98 PME disséminées dans 41 branches d'activités en République Démocratique du Congo, dont 26 pour la ville de Kinshasa. Sur 98 entreprises disponibles pour la ville de Kinshasa, il a été procédé à un tirage de 28 entreprises pour l'enquête au terme d'une démarche de stratification de l'échantillon.

En effet, la liste utilisée a été rangée par ordre d'importance des branches selon le nombre d'entreprises ; c'est-à-dire par ordre décroissant du nombre d'entreprises de sous-traitance. Il a été éliminé les branches les moins importantes en utilisant comme critère : « avoir un nombre d'entreprises qui serait supérieur à la moyenne des entreprises par branche ». Cette moyenne est de 5,42, obtenu par le rapport de 141 sur 26. En d'autres termes, les branches choisies sont celles dont le nombre d'entreprises de sous-traitance est supérieur à la moyenne de 5. Ces branches sont les suivantes : Services (59 PME), Commerce (13 PME), Construction (10 PME), Télécom (8 PME) et Bâtiment (8 PME).

Pour sélectionner notre échantillon, nous avons procédé par la répartition en strates. Cette démarche méthodologique est qualifiée de la stratification de l'échantillon à l'aide du coefficient de proportionnalité. Cette stratification d'entreprises a conduit au résultat suivant :

Tableau 1. Stratification de l'échantillon

N°	Branches	Effectif	Coefficient de proportionnalité %	n
1	Services	59	60,2	17
2	Commerce	13	13,3	4
3	Construction	10	10,2	3

4	Télécom	8	8,2	2
5	Bâtiment	8	8,2	2
Total		98	100	28

Source: Nous-mêmes, sur base de la base de sondage de l'ARSP (2021).

La collecte des données a été rendue possible au moyen de trois questionnaires qui concernaient respectivement les travailleurs et syndicalistes (au nombre de 56, à raison de deux par PME), ainsi que les dirigeants (au nombre de 28, à raison d'un dirigeant par PME). En effet, dans les entreprises, une enquête a été réalisée pour le dirigeant, une enquête pour deux travailleurs qui ont été choisis par la méthode de convenance qui fait partie du groupe des méthodes arbitraires. Et enfin, un syndicaliste était approché dans chaque entreprise. Néanmoins, pendant le déroulement des enquêtes, il a été remarqué que toutes ces entreprises de sous-traitance sont affiliées à un seul syndicat, en l'occurrence la Confédération Syndicale du Congo (CSC). L'analyse des données recueillies lors de l'enquête est présentée ci-après.

IV. Analyse Des Données Et Interprétation Des Résultats

Ce point analyse la situation de sous-traitance tel que cela apparaît avec l'enquête menée à deux niveaux, à savoir : au niveau des données auprès des travailleurs, et au niveau des données auprès des dirigeants. Dans l'ensemble, 28 PME ont été échantillonnées, dans lesquelles 56 travailleurs étaient enquêtés avec une moyenne de 2 travailleurs par PME. Ci-après les résultats obtenus au regard des données recueillies lors de l'enquête.

Analyse basée sur les travailleurs de la sous-traitance

Les caractéristiques ci-après ont fait l'objet d'éléments de l'enquête auprès des travailleurs des PME de sous-traitance : la tranche d'âge, l'état matrimonial, la personne en charge et l'ancienneté dans l'entreprise.

Tableau 2. Résultats de l'enquête auprès des travailleurs

Caractéristiques	Assertion	Fréquence	Pourcentage
Age des enquêtés	Adulte	13	23,2%
	Jeune	31	55,4%
	Vieux	12	21,4%
Etat matrimonial	Célibataire	22	39,3%
	Marié	26	46,4%
	Séparé	2	3,6%
	Union de fait	6	10,7%
Effectif d'enfants à charge	5 enfants	33	58,9%
	Plus de 5 enfants	8	14,3%
	Aucun	15	26,8%
Expérience dans l'entreprise	Expérimenté	26	46,4%
	Moins expérimenté	30	53,6%
Statut contractuel de l'agent	CDI	4	7,1%
	CDD	50	89,3%
	Rien à signaler	2	3,6%
Motivation des travailleurs	En dessous de la moyenne	2	3,6%
	Dans la moyenne (60 à 600\$)	54	96,4%
Hauteur des dépenses journalière	Au plus 10\$	36	64,3%
	Plus de 10\$	20	35,7%
Exercice d'une activité par un autre membre de famille	Négatif	28	50%
	Affirmatif	28	50%
Amélioration du niveau actuel de vie	Négatif	12	21%
	Affirmatif	88	79%
Obligation d'heures supplémentaires	Négatif	12	21,4%
	Affirmatif	88	78,6%

Source : Notre enquête.

Considérant l'âge, sur 56 travailleurs enquêtés, 55,4% sont des jeunes avec l'âge variant entre 18 et 30 ans, 23,2% d'entre eux étant des adultes avec l'âge variant entre 31 ans et 45 ans et enfin 21,4% des vieux dont l'âge va au-delà de 45 ans. Leur état matrimonial étant une information importante du fait qu'il permet de nuancer les charges supportées, sur 56 travailleurs enquêtés, 39,3% sont de célibataires, 46,4% sont mariés, 3,6% sont des séparés et 10,7% sont dans une union de fait.

Quant à l'effectif des personnes à charge des travailleurs, il ressort deux groupes, à savoir : le nombre d'enfants à charge des travailleurs sous régime de sous-traitance ainsi que l'effectif général des personnes constituant le ménage desdits travailleurs. En effet, concernant les enfants à charge, cela s'avère indispensable pour juger de la suffisance ou non de la rémunération par les entreprises de la sous-traitance. Sur 56 travailleurs

enquêtés 58,9% ont moins de 5 enfants, 14,3% ont plus de 5 enfants et 26,8% de travailleurs n'ont pas d'enfants à charge.

Concernant l'expérience dans l'entreprise par les travailleurs sous-traités, cette caractéristique est regroupée suivant deux rubriques, à savoir les « plus expérimentés » et les « moins expérimentés » au sein de l'entreprise. Il a été considéré « plus expérimenté » tout travailleur dont le nombre d'années d'expérience est d'au moins 5 années de service, tandis que « moins expérimenté » le travailleur sous-traité dont le nombre d'années est inférieur à 5 années de service dans l'entreprise. Ainsi, sur 56 travailleurs enquêtés 23,2% sont plus anciens, c'est-à-dire, ont déjà fait plus de 10 ans, 1,8% de travailleurs sont anciens, c'est-à-dire, ont déjà fait entre 5 et 10 ans et enfin, 75% sont encore jeunes, c'est-à-dire, ils ont fait moins de 5 ans dans l'entreprise.

L'enquête s'est en outre intéressée au statut du travailleur non seulement lors de l'engagement, mais également le statut actuel occupé par ce travailleur. Cette rubrique concerne donc les caractéristiques suivantes : la signature du contrat, le grade à l'engagement, le grade actuel et l'ancienneté dans l'entreprise. Il ressort que 89,3% ont signé un contrat à durée déterminée (CDD), 7,1% ont signé un contrat à durée indéterminée (CDI), tandis que 3,6% n'ont donné aucune caractéristique.

Il y a également la motivation des travailleurs dans la sous-traitance. En effet, il est considéré que la rémunération constitue un élément très capital de la motivation des travailleurs. Cette rémunération par rapport à la hauteur du revenu gagné est comparée au critère de la création de la classe moyenne en Afrique dont le seuil des dépenses varie entre 2 et 20\$ par jour. Par conséquent, la rémunération des travailleurs devrait varier entre 60 et 600\$ par mois. L'analyse ci-dessous porte respectivement sur la rémunération de départ, la rémunération actuelle, la moyenne des dépenses effectuée, les activités secondaires en dehors de cet emploi en guise de motivation d'appui, la rémunération d'un autre membre du ménage, l'amélioration de la vie actuelle. Des résultats obtenus, 3,6% de travailleurs touchent au-delà du seuil fixé, c'est-à-dire le seuil de 600\$ par mois, tandis que 96,4% touchent entre 60 et 600\$ par mois, soit la moyenne.

Il s'est observé lors de l'enquête que 7,1% dépensent en moyenne 5\$ par jour, 3,6% dépensent en moyenne 7\$ par jour, 21,4% dépensent en moyenne 8\$ par jour, 32,1% dépensent en moyenne 10\$ par jour, 14,3% dépensent en moyenne 15\$ par jour, et enfin 21,4% dépensent en moyenne 20\$ par jour. La dépense moyenne journalière est évaluée dans le tableau ci-après selon un taux de change de 1 USD contre 2000 CDF.

Selon la répartition des travailleurs en fonction des dépenses journalières engagées, pour ceux qui dépensent au plus 10\$ on a 64,3% et plus de 10\$ on a 35,7%. On remarque également que 39,3% ont des activités secondaires contre 60,7%.

Quant à la question de savoir s'il existe un membre dans le ménage exerçant une activité rémunératoire en dehors de la profession exercée par le travailleur sous-traité, il s'avère que 50% ont des membres de ménage ayant une activité rémunératrice contre 50% qui n'en ont pas. Cela dit, en dehors du fait que la majorité des travailleurs sous-traités se retrouvent dans la classe moyenne, il n'empêche que leurs rémunérations soient équilibrées par l'apport d'un autre membre du ménage, principalement celui du conjoint.

Considérant la répartition des travailleurs enquêtés suivant que leur travail en fonction de leur rémunération a amélioré ou pas leur niveau de vie actuel, 79% d'enquêtés contre 21% ont vu leurs conditions de vie améliorées par rapport au début de l'emploi occupé en tant que travailleurs sous-traités. De manière détaillée, il a été observé que 27,3% ont vu les conditions de travail et la rémunération s'améliorer, 13,6% ont vu seulement les conditions de travail s'améliorer, 27,3% ont vu une amélioration à la fois dans les conditions de travail, dans la rémunération et le traitement du personnel, et 31,8% ont vu la rémunération améliorée. Ci-après le résultat du test de Khi-carré.

Enfin, la soumission à des heures supplémentaires de travail constitue une rubrique ayant fait l'objet de l'enquête menée. Il s'avère que 78,6% d'enquêtés affirment avoir déjà été soumis à des heures supplémentaires, contre 21,4% qui ne l'ont jamais été. Cela laisse croire que la main d'œuvre sous-traitée reste toujours prompte à travailler des heures supplémentaires, ce qui serait l'une des raisons que leurs services sont très prisés par les entreprises donneurs d'ordre.

L'analyse qui suit est focalisée sur les données de l'enquête recueillies sur les dirigeants.

Analyse basée sur les dirigeants des entreprises de la sous-traitance

Pour rester équilibré dans l'analyse, il a été indispensable de s'intéresser également aux dirigeants des petites et moyennes entreprises de sous-traitance. Ils ont fait l'objet donc de l'enquête avec des aspects ci-après : l'ancienneté de l'entreprise de sous-traitance, sa forme juridique, la forme de sous-traitance, la taille de l'entreprise du point de vue effectifs des travailleurs et par rapport aux sous-traités, la rémunération, les obstacles à la réalisation des activités de la sous-traitance, ainsi que les problèmes au sein des entreprises d'accueil.

Tableau 3. Résultats de l'enquête auprès des dirigeants

Caractéristiques	Assertion	Fréquence	Pourcentage
Ancienneté des entreprises	Jeune (< 10 ans)	6	21,4%
	Ancienne (≥ 10 ans)	22	78,6%
Formes juridiques et origine du capital	Société par action à responsabilité limitée (SARL)	12	42,9%
	Société privée à responsabilité limitée (SPRL)	16	57,1%
Formes de la sous-traitance des entreprises	Sous-traitance de capacité	6	21,4%
	Sous-traitance de marché	16	57,1%
	Sous-traitance de spécialité	6	21,4%
Taille des entreprises de sous-traitance par rapport aux effectifs	Très petite	9	32,1%
	Petites entreprises	18	64,3%
	Moyenne	1	3,6%
Taille des entreprises de sous-traitance par rapport aux sous-traités	Très petite taille	17	60,7%
	Petite taille	11	39,3%
Rémunération par les dirigeants des entreprises de sous-traitance	Rémunération au-delà du seuil	1	3,6%
	Rémunération en dessous du seuil	1	3,6%
	Rémunération moyenne	26	92,8%
Obstacles à la réalisation des activités de la sous-traitance	Négatif	21	75,0%
	Affirmatif	7	25,0%
Problèmes au sein des entreprises d'accueil	Négatif	21	75,0%
	Affirmatif	7	25,0%

Source : Notre enquête.

Par rapport à l'ancienneté des entreprises de sous-traitance, il est considéré une référence de 10 ans, de sorte que moins de 10 ans d'existence constitue une entreprise encore jeune, alors qu'au moins 10 ans d'existence signifie que l'entreprise de sous-traitance concernée est déjà ancienne. L'enquête révèle que 78,6% de PME de sous-traitance bénéficient d'une ancienneté d'au moins 10 ans.

Les résultats de l'enquête à propos de la forme juridique des entreprises de sous-traitance sont tels que sur 28 entreprises enquêtées, 42,9% d'entreprises sont des sociétés par action à responsabilité limitée (SARL) tandis que 57,1% d'entreprises sont des sociétés privées à responsabilité limitée (SPRL). Autrement dit, la forme SPRL reste dominante parmi les entreprises de sous-traitance.

Quant à la forme de sous-traitance développée par les entreprises concernées, l'enquête montre que 21,4% sont de sous-traitance de capacité, 57,1% sont de la sous-traitance de marché et 21,4% sont de la sous-traitance de spécialité. La sous-traitance de marché domine donc les trois formes.

Pour ce qui est de la taille des entreprises de sous-traitance au regard des effectifs employés, il ressort que 3,6% sont de la catégorie des petites et moyennes entreprises, 64,3% sont des petites entreprises tandis que 32,1% sont des très petites entreprises.

Considérant le critère de la taille des entreprises de sous-traitance en rapport avec les effectifs sous-traités, 39,3% d'entreprises sont de petits sous-traitants contre 60,7% de très petits sous-traitants. Aucune entreprise enquêtée ne franchit la barre de moyenne ou grande sous-traitance.

Faisant allusion à la rémunération par les dirigeants de la sous-traitance comparativement au seuil requis de 600\$ que nous retenons comme moyenne pour favoriser l'émergence d'une classe moyenne, 3,6% des dirigeants rémunèrent leurs agents au-delà du seuil requis, c'est-à-dire 600\$, 3,6% aussi rémunèrent leurs agents en deçà du seuil requis de 600\$, et 92,9% les rémunèrent dans la fourchette comprise entre 60\$ et 600\$.

Par ailleurs, il ressort des PME enquêtées que 25% des dirigeants rencontrent des obstacles dans l'activité de sous-traitance contre 75% qui estiment être satisfaits. Quant à la nature d'obstacles, il s'avère que 57,1% d'obstacles sont liés à l'irrégularité, l'incompétence et l'inadaptabilité des employés, 14,3% d'obstacles sont dus aux difficultés d'acquiescer les équipements, 14,3% d'obstacles sont liés au faible niveau des sous-traités et enfin, 14,3% d'obstacles sont liés à la tracasserie des inspecteurs de l'Etat d'après les concernés.

L'enquête a également concerné l'existence des difficultés rencontrées par les travailleurs sous-traités au sein de leurs entreprises d'accueil où ils sont placés d'après les dirigeants des entreprises de sous-traitance. Cette situation se présente de la manière qui suit : 25% d'entreprises de sous-traitance ont affirmé que leurs sous-traités rencontrent de difficultés dans les entreprises d'accueil contre 75% qui ne l'ont pas affirmé.

Analyse de la gestion de la sous-traitance

Cette rubrique est liée à la satisfaction du partenariat, le mode de gestion des ressources humaines et l'usage des heures supplémentaires.

En effet, les résultats de la satisfaction des dirigeants des entreprises de sous-traitance par rapport à leur partenariat avec les entreprises d'accueil de leur main d'œuvre indiquent que 67,9% sont satisfaits de leur rapport avec les partenaires de placement de la main d'œuvre contre 32,1% qui ne sont pas satisfaits.

S'agissant de la flexibilité du mode de gestion des ressources humaines (MGST), 14,3% utilisent la variation des effectifs dans leur mode de gestion, 35,7% utilisent la variation des horaires, 42,9% utilisent la variation des horaires et des salaires et enfin 7,1 utilisent la variation des salaires. En effet, la variabilité permet d'éviter la routine et peut être une source de motivation de la main d'œuvre.

Quant à l'usage des heures supplémentaires, les résultats attestent que 10,7% utilisent des heures supplémentaires pour leurs employés contre 89,3% qui n'en utilisent pas.

V. Interprétation Des Résultats Sur La Gestion De La Sous-Traitance

Trois aspects clés caractérisent l'interprétation sur la gestion de la sous-traitance. D'abord sur la nature de la sous-traitance, ensuite sur la création de la classe moyenne, et enfin sur le mode de gestion de la sous-traitance et la satisfaction du partenariat.

En ce qui concerne la nature de la sous-traitance, l'enquête a révélé que la plupart des entreprises de sous-traitance sont des SPRL (57,1%) tandis que les SARL ne représentent que 42,9%. L'écart entre les deux types n'est pas grand. La forme d'entreprise de sous-traitance n'est pas vraiment déterminante dans le choix opéré.

Par ailleurs, les résultats ont révélé que trois types de sous-traitance sont en vogue, à savoir la sous-traitance de marché (57,1%), la sous-traitance de capacité (21,4%) ainsi que la sous-traitance de spécialité (21,4%). Ces résultats montrent que la plupart des entreprises de sous-traitance préfèrent la sous-traitance de marché à celle de capacité ou de spécialité, certainement parce que cette forme offre l'avantage d'être plus souple au regard de la loi congolaise, contrairement à la sous-traitance de capacité qui est temporaire et à la sous-traitance de spécialité qui exige la spécialité dans les compétences ou les équipements, ce qu'elles ne sont toujours pas en mesure de réaliser.

Toujours du point de vue de la gestion de la sous-traitance, les résultats ont montré que la taille la plus importante de ces entreprises de sous-traitance est celle de la petite entreprise avec 64,3% (effectif du personnel variant entre 10 à 49) ; cela est suivi de très petites entreprises avec 32,1% (effectif du personnel variant entre 1 à 9), et enfin, la moyenne entreprise représentant 3,6% (effectif du personnel variant entre 50 à 250).

Ces résultats dénotent le fait que plus d'entreprises de sous-traitance se retrouvent dans la catégorie de petites entreprises. Au regard donc de ces résultats, il est à extrapoler que les PME de sous-traitance non seulement elles sont jeunes, mais également ne réussissent pas encore à accrocher plusieurs contrats pour placer plus de main d'œuvre au sein des entreprises utilisatrices. La raison pourrait être la méfiance de beaucoup d'entreprises utilisatrices à recourir à la main d'œuvre sous-traitée compte tenu notamment de la mauvaise image que le commun de mortel a de cette pratique, en plus des points faibles énumérés par la revue théorique.

Par ailleurs, en comparant la taille de ces entreprises aux salariés dans l'ensemble et aux sous-traités, il se dégage une mutation de taille de ces entreprises. En effet, 9 entreprises sur 28 s'étant déclarées de la très petite entreprise peuvent être considérées aussi comme très petits sous-traitants. Considérant 18 entreprises sur 28 enquêtées s'étant déclarées de la catégorie « petite entreprise », il ressort plutôt que 8 doivent muter pour être considérées comme très petits sous-traitants et 10 comme petits sous-traitants. Enfin, une seule entreprise sur 28 a déclaré être moyenne entreprise, mais nous la mutons dans la catégorie de petit sous-traitant en considération de son effectif sous-traité. Ce qui aboutit à 17 très petits sous-traitants (60,7%), contre 11 petits sous-traitants (39,3%).

Donc, les résultats ayant attesté l'existence de 39,3% de petites entreprises sous-traitantes contre 60,7% de très petits sous-traitants montrent qu'aucune entreprise enquêtée n'a franchi la barre de moyenne ou grande sous-traitance. Cela montre que la sous-traitance dans la ville de Kinshasa n'est pas d'une taille significative, éventuellement du fait de ne pas avoir un contrat avec des grandes entreprises ou avec plusieurs entreprises. Cela corrobore également les résultats précédents.

En ce qui concerne la création de la classe moyenne, le nœud du problème de la présente étude au regard de l'objectif de la loi sur la sous-traitance, selon la théorie avancée par la BAD, la classe moyenne en Afrique est composée de groupe d'individus qui dispose d'un revenu variant entre 2 et 20\$ par jour. Par extrapolation, la classe moyenne est de mise si le groupe d'individus touche par mois entre 60 à 600\$. Par rapport aux résultats de l'enquête menée, nous pouvons retenir ce qui suit.

Premièrement, du point de vue de la rémunération. Avec la rémunération de départ, la classe moyenne a été déjà créée du fait que 96,4% d'enquêtés (travailleurs sous-traités) touchent une rémunération variant entre 60\$ et 600\$ par mois contre 3,6% qui touchent en deçà. Toutefois, avec le temps, la tendance s'est inversée du

fait que les 3,6% qui se retrouvaient en deçà de la classe moyenne se retrouvent désormais au-delà de cette classe en touchant au-delà de 600\$.

Ainsi, nous pouvons conclure que la construction de la classe moyenne est évidente avec la sous-traitance à Kinshasa. Car, les informations recueillies des dirigeants des entreprises de sous-traitance indiquent la catégorisation ci-après : rémunération en deçà de la fourchette définie, 3,6% d'entreprises de sous-traitance ; rémunération au-delà de la fourchette définie, 3,6% d'entreprises ; et enfin rémunération dans la fourchette pour 92,9% d'entreprises. Il y a lieu de dire que 96,5% (soit la somme de 3,6% avec 92,9%) d'entreprises rémunèrent bien leurs personnels, soit 27/28 entreprises.

Deuxièmement, du point de vue des dépenses effectuées. Trois classes sont rendues possibles pour les dépenses ordinaires : la première classe est constituée de ceux qui dépensent 5 à 10\$, ce qui représentent 64,2% ; la deuxième classe est constituée de ceux qui dépensent 11 à 15\$, soit 14,3% et enfin ; la troisième classe est constituée de ceux qui dépensent 16 à 20\$ et représentent 21,4%.

Cela étant, en première classe, les dépenses ordinaires mensuelles varient entre 150\$ et 300\$ (représentant 36/56 sous-traités). En deuxième classe, les dépenses ordinaires mensuelles varient entre 330\$ et 450\$ et représente 8/56 sous-traités. Enfin, dans la troisième classe, les dépenses ordinaires mensuelles varient entre 480\$ et 600 \$ et représente 12/56 sous-traités. Par rapport aux dépenses ordinaires effectuées, la création de la classe moyenne est observée auprès des sous-traités à Kinshasa. Ils dépensent juste dans la zone de la classe moyenne établie selon BAD. Toutefois, ces dépenses sont soutenues par des activités secondaires des concernés pour certains cas ; car les résultats de l'enquête ont démontré 39,3% contre 60,7% des sous-traités qui ont des activités secondaires d'une part, et 50% des ménages des sous-traités qui ont un membre de ménage ayant une activité rémunératrice.

En troisième lieu, la sous-traitance est efficace du fait que 78,6% contre 21,4% voient leurs conditions de vie améliorées dont : 13,6% des sous-traités pour les conditions de travail ; 27,3% des sous-traités pour les conditions de travail accompagnées de la rémunération ; et 31,8% des sous-traités pour la rémunération simplement.

Quatrièmement, par rapport aux heures supplémentaires. L'enquête a révélé que 78,6% des sous-traités sont soumis à des heures supplémentaires. Ceci a contribué tant soit peu à leur rémunération bien que s'étant fait de façon sporadique.

Considérant le modèle de gestion de la sous-traitance avec la satisfaction du partenariat, l'enquête a révélé que la gestion de la sous-traitance est variable. Il y a des entreprises qui utilisent la variation des effectifs (14,3%) comme mode de gestion ; d'autres, la variation des horaires (35,7%), ou la variation de salaires (7,1%) et enfin la variation des horaires et des salaires (42,9%). En général, cette rubrique répond à notre modèle théorique initial qui veut que le modèle de gestion de la sous-traitance (MGST) soit fonction de la variabilité des effectifs (VE), de la variabilité des salaires (VS), de la variabilité des horaires (VH) ainsi que de la variabilité des horaires et des salaires (VHS). Dans l'ensemble, l'enquête indique que la gestion de la sous-traitance reste flexible du fait de l'existence de toutes ces variabilités, aucune d'entre elles n'ayant abouti au résultat nul.

Parmi ces modèles, les plus importants sont ceux dont le seuil dépasse au moins 25%. Il s'agit des modèles de la variabilité des horaires et des salaires avec 42,9%, ainsi que la variabilité des horaires avec 35,7%. En effet, sachant que VA est la variabilité appliquée et VT la variabilité théorique, l'acceptation de ces modèles tient compte des contraintes suivantes : $VA - VT \geq 0$ ou $VA \geq VT$. Par contre, le modèle est récusé si : $VA - VT < 0$ ou $VA < VT$.

Pour le cas qui nous concerne, les modèles acceptés ont une variabilité suivante : la variabilité VHS (variabilité horaire et salaire) dépasse le seuil théorique acceptable (moyenne) de 71,6% et celle de VH (variabilité horaire) dépasse le seuil théorique acceptable (moyenne) de 42,8%.

Le partenariat dans le placement des sous-traités est satisfaisant au regard des résultats de l'enquête soit 67,9% contre 32,1%. Par contre, 7 entreprises sur 28 ont rencontré des obstacles à la réalisation de la sous-traitance :

- L'irrégularité, l'incompétence et inadaptabilité des employés (57,1%) ;
- Difficultés d'organisation des équipements (14,3%) ;
- Faible niveau de sous-traités (14,3%) ;
- Tracasserie des inspecteurs de l'Etat (14,3%).

VI. Conclusion

Ce papier qui s'achève a porté sur l'efficacité des petites et moyennes entreprises (PME) de sous-traitance dans la ville-province de Kinshasa en République Démocratique du Congo. Il a eu pour objectif de vérifier si les PME de sous-traitance de la ville de Kinshasa sont efficaces. Pour ce faire, les analyses se sont basées sur les facteurs explicatifs de l'efficacité des petites et moyennes entreprises de sous-traitance dans la ville-province de Kinshasa, le respect de la conformité aux prescriptions légales des activités des entreprises de

sous-traitance dans la ville de Kinshasa, la réadaptation de modèle de flexibilité au travail à adopter pour favoriser l'emploi des jeunes et l'émergence de la classe moyenne dans le système de sous-traitance en République Démocratique du Congo.

Pour y arriver, il a été utilisé les méthodes quantitative et qualitative appuyées par la technique documentaire, la technique d'enquête ainsi que l'entretien libre. Après analyse des données, les constats ci-après se sont dégagés :

- L'activité des PME de sous-traitance est efficace et les facteurs explicatifs de l'efficacité des PME de sous-traitance sont notamment leur contribution à la création de la classe moyenne du fait que, la loi congolaise en la matière étant restée muette sur le critère à observer, celui de la BAD considéré vérifie que la rémunération par ces PME est située entre 2\$ et 20\$ par jour, soit 60\$ à 600\$ par mois tel qu'exigé. Aussi, les PME de sous-traitance sont toutes constituées de capitaux congolais. Ces PME se conforment aux dispositions légales ;
- Les PME de soustraitance s'alignent sur l'une ou l'autre forme légale de sous-traitance prévues par la loi ;
- L'application de loi sur la sous-traitance en République Démocratique du Congo ne pose pas de problèmes en termes de délégation syndicale exigée par la loi, de l'application du SMIG, ou des conditions de travail.
- Les PME de sous-traitance considérées n'ont pas besoin de réadaptation car elles sont dans leur majorité flexibles du fait que leur mode de gestion est effectivement fonction des différentes variabilités retenues par le modèle théorique (variabilité des effectifs, variabilité des horaires, variabilité des horaires et des salaires, variabilité des salaires).

Ainsi, au regard de ce qui précède nous formulons les recommandations suivantes :

- A l'Etat congolais : que la loi sur la sous-traitance soit renforcée à l'encontre des promoteurs des PME de sous-traitance exerçant un quelconque mandat au sein de l'Administration publique congolaise pour éviter le trafic d'influence susceptible de fragiliser l'élan actuel.
- Aux petites et moyennes entreprises de sous-traitance : il conviendrait aux PME de sous-traitance de renforcer les critères de leur sélection pour éviter le problème posé concernant l'irrégularité, le faible niveau et l'inadaptabilité des employés.

Bibliographie

- [1]. ARSP (Autorité De Régulation De La Sous-Traitance Dans Le Secteur Privé) (2021). Sous-Traitants Enregistrés : Septembre 2019 A Décembre 2020. Direction Des Opérations, Kinshasa.
- [2]. Atkinson, J. (1987), Flexibility Or Fragmentation ? The United Kingdom Labour Market In The Eighties. *Labour And Society*, 12, 87-105.
- [3]. Bakis, H. (1975). La Sous-Traitance Dans L'industrie. *Annales De Géographie*, Paris, Pp. 297-317.
- [4]. Barbara, F. (2014). La Sous-Traitance « Boomerang » : L'influence Des Relations Industrielles Sur L'internalisation D'activités Manufacturières Confiées En Sous-Traitance, Mémoire De Master, Université De Montréal.
- [5]. Barthélemy, J. (2003). The Seven Deadly Sins Of Outsourcing. *Academy Of Management Executive*, 17(2), 87-98.
- [6]. Bilodeau, G. (2002). Réunions Du Secteur Usines : Contrats Et Sous-Contrats, Fédération Des Travailleurs Et Des Travailleuses Du Papier Et De La Forêt -Confédération Des Syndicats Nationaux, Document Non Publié.
- [7]. BIT (1997). La Promotion Des Femmes Aux Postes De Direction. OIT, Programmes Des Activités Sectorielles.
- [8]. Cordelier, E. (2019). Les Contours De La Sous-Traitance. Sécuriser La Sous-Traitance : Quels Nouveaux Défis ? : Actes Du Colloque Du 8 Mars 2019, Université De Toulouse 1 Capitole Presses De L'Université Toulouse 1 Capitole.
- [9]. De Giovanni, P. (2011). Quality Improvement Vs. Advertising Support: Which Strategy Works Better For A Manufacturer? *European Journal Of Operational Research*, 208, 119-130.
- [10]. Everaere, C. (2014). « La Mise A Disposition Des Salariés Sous-Traitants Chez Les Donneurs D'ordres : Une Source De Malaise Professionnel ? », Dans *Recherches En Sciences De Gestion*, N° 103, P. 120.
- [11]. Fillion, E. (2016). Les Avantages Quantitatifs De La Sous-Traitance [‘<https://Blog.Cognibox.Com/Fr/Blogue/Sous-Traitance-Avantages-Importants>’ Publié Le 5 Mai 2016 Et Consulté Le 01 Octobre 2025 A 16h09]
- [12]. Floquet, M. Et Labardin, P. (2018). Les Déterminants De La Sous-Traitance De La Fonction Comptable Dans Les Entreprises Françaises, CEREFIGE.
- [13]. Guers, C., Christophe, M., Wybo, J-L. (2014). Saisir L'impact Du Recours A La Sous-Traitance Sur L'efficacité Et La Fiabilité Des Organisations Productives. CRC, Paris.
- [14]. INSEE (2021), ‘<https://Www.Insee.Fr/Fr/Metadonnees/Definition/C1670>’, Consulté Le 09 Décembre 2021.
- [15]. Jalette, P., & Laroche, M. (2010). Organisation De La Production Et Du Travail. Dans P. Jalette & G. Trudeau (Dir.), *La Convention Collective Au Québec* (2e Ed., P. 187-218). Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- [16]. Journal Officiel (JO) De La RDC (2017). Loi N°17/001 Du 8 Février 2017 Fixant Les Règles Applicables A La Sous-Traitance Dans Le Secteur Privé.
- [17]. Lauzon Duguay, F. (2005). L'impact De La Présence Syndicale Sur Le Recours À La Sous-Traitance Au Canada. Université De Montréal.
- [18]. Loi N° 17/001 Du 08 Février 2017 Fixant Les Règles Applicables À La Sous-Traitance Dans Le Secteur Privé.
- [19]. OIT (1998). *Le Travail En Sous-Traitance*, Vol 2.
- [20]. Poirier, I. (2005). Les Conséquences De La Sous-Traitance Pour Le Syndicat Et La Main-D'oeuvre Une Etude De Cas Dans Le Secteur Des Pâtes Et Papier, Mémoire De Master, Université Montréal.
- [21]. Rousseau, T. & Ruffier, C. (2016). Les Effets De La Sous- Traitance Sur Les Salariés Du Donneur D'ordres. *Revue Française De Socio-Économie*, La Découverte, N° 17, P. 85 A 101

- [22]. Sack, J. & Poskanser, E. (2001). Contract Clauses : Collective Agreement Languagein Canada, 3 Édition, Lancasterhouse, P. 113-134.
- [23]. Takoudjou Nimpa A., Tchankam J.P. Et Azebaze Kenfact F. (2023). Efficience Des PME Agro-Industrielles Au Cameroun : Une Estimation Par La Méthode Data Envelopment Analysis (DEA). *Revue Management & Sciences Sociales*, 2023/2, N°35.
- [24]. Tinel, Bruno, Et Al, (2007). La Sous-Traitance Comme Moyen De Subordination Réelle De La Force De Travail. *Actuel Marx*, N°41, P. 153 A 164 [<https://www.cairn.info/Revue-Actuel-Marx-2007-1-Page-153.Htm>]
- [25]. Valant Gandja, S. (2011), « Les Choix Stratégiques D'externalisation Des Services Comptables Dans Une Economie En Développement », Dans *Recherches En Sciences De Gestion*, N°87, P. 45 A 65 [<https://www.cairn.info/Revue-Recherches-En-Sciences-De-Gestion-2011-6-Page-45.Htm>]
- [26]. Veltz, P. (2000). *Le Nouveau Monde Industriel*, Gallimard.
- [27]. Williamson, O. E. (1981). The Economics Of Organization : The Transaction Cost Approach. *American Journal Of Sociology*, 87(3), P. 548-577.
- [28]. Zhang, X., Wu, Y., Wang, L. And Li, R. (2016) Variable Selection For Support Vector Machines In Moderately High Dimensions. *Journal Of The Royal Statistical Society Series B Statistical Methodology*, 78, 53-76.
- [29]. Zinob Issor (2017). La Performance De L'entreprise : Un Concept Complexe Aux Multiples Dimensions. *Projectics/Proyética/Projectique*, 2, N°17.