

Coopétition et proximités dans les TPE du secteur informel : cas des tailleurs regroupés dans un espace spécialisé à Dakar

Demba Kane

Université Gaston Berger

dembakane@yahoo.fr

Diara Sall

Université Cheikh Anta Diop

Résumé :

L'objectif de cette communication est de caractériser la relation entre la coopétition et la proximité, dans un cadre d'espace spécialisé où se concentrent des TPE informelles ayant la même activité (celui de tailleur ou confectionneur). Le cadre théorique mobilisant les concepts de coopétition et de proximité dans un contexte TPE, montre un manque d'écrits sur cette relation. Alors, pour apporter une contribution, le recours à la grounded theory, dans une posture d'exploration, s'est avéré approprié, car elle a permis d'ancrer les résultats sur les faits réels. L'analyse de ces mêmes résultats renseigne sur le fait que la coopétition est une réalité bien présente dans les TPE informelles et qu'elle est fortement modulée par différents types de proximité. Pour illustration, notons que la sous-traitance, qui est de nature coopérative, acquiert une dimension compétitive de facto, à cause de la proximité de métier et de la proximité géographique. En plus, la définition de la relation partenariale qu'elle implique est orientée par la proximité sociale et la proximité relationnelle. La solidarité, une pratique de nature coopérative, s'exerce dans un cadre compétitif, à cause encore une fois, des proximités de métier et géographique. Quant à la pratique de l'imitation, elle est une pratique coopérative, si elle est autorisée, et une pratique purement compétitive, si elle ne l'est pas.

L'analyse de ces pratiques permet, aussi, de découvrir certaines caractéristiques de la coopétition dans les TPE informelles. D'abord, l'intention et la proximité sont deux facteurs importants dans la définition de la nature coopérative des pratiques coopérative ou compétitive. Ensuite, la ressource est une préoccupation centrale au cœur des stratégies de coopétition dans les TPE informelles. Enfin, ces pratiques sont bâties sur un mode relationnel dense au sein de ces TPE informelles regroupées dans un espace spécialisé.

Mots-clés : proximité, coopétition, TPE informelles, Intention

Coopétition et proximités dans les TPE du secteur informel : cas des tailleurs regroupés dans un espace spécialisé à Dakar.

Introduction

La réalité économique du secteur informel montre qu'il est devenu capital dans les économies des pays en voie de développement. En 1998, et dans les huit pays de l'UEMOA (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo), il représentait entre 45 et 75% d'un PIB estimé à plus de 27.000.000 de dollars US (Kanté, 2002). En 2000, et selon les estimations du bureau international du travail, au niveau de l'Afrique francophone, le secteur informel absorbait 61% de la main-d'œuvre urbaine et, était probablement à l'origine de plus de 93% des nouveaux emplois créés au cours des années 90 (Kanté, 2002).

La réalité physique dudit secteur informel est matérialisée, d'une part, par la présence d'un ensemble de très petites unités de production et de distribution de nature très hétérogènes, généralement implantées dans les zones urbaines des pays en voie de développement (Maldonado, 2001) ; et d'autre part par une disposition géographique dispersée, sans aucune recherche de synergie, ou au contraire, par un regroupement dans des espaces qualifiables de spécialisés. Par espace spécialisé, nous entendons signifier le regroupement dans un espace d'un même corps de métier. Il est alors certain que la conséquence immédiate est l'exercice de ces organisations dans un contexte de proximité physique indéniable, et d'une manière plus globale, celui de proxémie. Cette proxémie est donc le cadre dans lequel ces structures appartenant à la même branche sont appelés à interagir

Ces interactions impliquent des dynamiques liées, soit à des pratiques compétitives naturelles d'entreprises produisant le même bien et service, surtout dans un espace clos, soit à des pratiques coopératives entre ces mêmes entreprises dont le soubassement serait la solidarité. Ces pratiques, ne s'excluant pas nécessairement, posent la question de la coopétition dans une situation de proxémie atypique qu'est celle d'un espace spécialisé relativement clos. Et c'est l'objet de cette étude qui, au-delà d'identifier les pratiques compétitives, veut montrer que celles-ci ne trouvent leur existence, leur pertinence que dans le cadre de la proxémie. En

d'autres termes, toutes ces pratiques ne sont que des manifestations grâce à l'existence de plusieurs proximités.

L'exploration de la coopétition dans le secteur informel, à travers la proxémie, trouve son champ d'application au niveau des tailleurs (couturiers) du marché Sandaga de la capitale sénégalaise, à savoir Dakar. Elle est d'autant plus importante qu'elle offre des possibilités, par le biais de la grounded theory, de spécifier davantage les logiques managériales et, surtout, stratégiques qui sont pratiquées réellement dans ce secteur. En plus, la relation (proxémie et coopétition) n'est pas explicitement abordée dans la littérature et, à plus forte raison dans les TPE en réseau du secteur informel. Du coup, cette recherche peut être qualifiée d'original. L'usage de la grounded theory, dans son orientation straussienne (1994,1998), se justifie par le fait que c'est une méthodologie qui donne la primauté au terrain. Il fallait « laisser parler le terrain », en l'occurrence, le secteur qui était considéré comme un phénomène passager, marginal et voué à disparaître à moyen terme (Charmes, 1995). Le secteur informel est défini par Hart (1972) comme une façon de réaliser des activités caractérisées par : une facilité d'entrée, l'utilisation de ressources indigènes, la propriété familiale des entreprises, des opérations de petites envergures, une technologie flexible à forte intensité de travail, des connaissances développées à l'écart du système scolaire officiel, des marchés libres et concurrentiels.

Cette présente recherche se structure autour de quatre axes : une analyse du cadre théorique qui est principalement tournée sur les notions de proxémie et de coopétition, une présentation de la méthodologie, un exposé des résultats, et, à la fin, une discussion de ceux-ci.

1. La proximité au niveau des TPE-PME du secteur informel

1.1. La proximité : définitions et approches disciplinaires

La proximité est une notion qui revêt plusieurs définitions selon les qualifications qu'on lui donne. C'est donc un concept multidimensionnel. En guise d'illustration, nous convoquons Vilette (2009) qui, à travers une synthèse d'un ouvrage (Jaouen et Torrès, 2008), montre que la proximité est abordée sous plusieurs angles. En effet, il distingue une proximité : des besoins du marché (Pacitto, Julien et Meier), de métier, sociétale, sociable, résiliaire, stratégique (Marchesnay), sociale, temporelle (Jaouen et Tessier), représentative (Paradas),

sensorielle (Torrès, Paradas), institutionnelle, inter-organisationnelle (Gundolf), géographique (Lasch), cognitive (Jaouen, Gundolf), hiérarchique, fonctionnelle (Torrès), socioprofessionnelle (Loup), organisée, territoriale, industrielle (Fourcade), globalisée/globalisante, mondialisée/mondialisante (Saives, Desmarteaux et Schieb-Bienfait).

La proximité est stratégique. A cet effet, Dampérat (2006) identifie cinq stratégies de proximité, à savoir : la proximité identitaire, la proximité de réseau, la proximité de processus, la proximité technologique et la proximité idéologique.

Ainsi, coexistent plusieurs définitions de la proximité qui prennent leur soubassement dans la loi proxémique de Hall (1963). Cela signifie, l'analyse de la distance physique entre des acteurs et de la façon d'occuper l'espace en présence de l'autre (Yves Gomez & al., 2011). Ici, la proximité renvoie beaucoup plus aux concepts classiques de famille, d'amitié et de voisins qu'aux concepts modernes comme les liens ou le capital social (Torrès, 2004).

Pour prétendre à une définition de la proximité, il faut la caractériser par trois dimensions : ontologique, fonctionnelle et génétique (Guédon, 2005). La définition ontologique met la lumière sur la relation entre distance et proximité. Dans ce cas, la notion de proximité est dissociée de l'espace et permet de distinguer des propriétés non spatiales de la proximité (Loilier, 2010). Elles sont cognitives, organisationnelles, institutionnelles et sociales. La définition fonctionnelle fait de la proximité un acte social. La définition génétique statue sur la perception de la distance par l'individu, et là, il est question de ressenti.

En termes d'approches disciplinaires, Guédon (2005) nous apprend que c'est l'économie, la première, qui s'est intéressée à la notion de proximité, en mettant l'accent sur la distance considérée dans une perspective de coût. Les sciences sociales vont étudier la notion de proximité en cherchant à comprendre les effets que la proximité physique engendre sur les individus ou les organisations et les ressentis de ceux –ci par rapport à la proximité.

Dans le champ de la gestion qui nous intéresse, les recherches s'intéressent d'abord à la distance physique entre les acteurs et se concentrent sur la dimension spatiale de la proximité (Yves-Gomez & al., 2011). Elles se sont aussi attachées à comprendre l'intérêt de la proximité pour les entreprises en s'interrogeant sur les avantages que celles-ci pouvaient tirer d'un tel fonctionnement (Guédon, 2005). Les organisations concernées par ces questions managériales vont de la grande entreprise aux systèmes localisés comme les districts industriels, en passant par les PME.

1.2. Proximité dans les PME

Le champ de la PME est particulièrement approprié pour étudier les effets de la proximité (Yves Gomez & al., 2011). Torrès (2000, 2003, 2007) s'est attaché, dans ses travaux, à démontrer que la PME est un mix de proximités. En se basant sur la définition de la PME donnée par le GREPME (1994), il a fait la correspondance entre chaque caractéristique et une forme de proximité. Ainsi, on distingue différents couples à savoir : (petite taille / proximité spatiale) ; (centralisation de la gestion / proximité hiérarchique) ; (faible spécialisation / proximité fonctionnelle et de coordination) ; (systèmes d'information informels et simples / système d'information de proximité) ; (stratégie intuitive ou peu formalisée / proximité temporelle). Cette lecture proxémique de la PME est aussi démontrée dans le cadre spécifique de la GRH et du financement de l'activité. La GRH, à l'instar du financement, se matérialise aussi comme un mix de proximités.

L'apport incontestable de Torrès prouve l'intérêt des recherches dans les organisations de type PME. Cependant, dans le domaine de la TPE, particulièrement dans le secteur informel, tout reste à faire, et c'est en partie l'objectif de cette recherche. Ici, la question fondamentale à traiter avant tout est de savoir quelles sont les caractéristiques des TPE informelles. Néanmoins, à défaut d'avoir des caractéristiques qui leur sont propres, on peut les ranger dans le cadre des PME, si l'on considère la définition de la GREMPE (1994). En effet, la petite taille, la structure patrimoniale du capital, la stratégie intuitive et le système d'information peu formalisé ou inexistant sont des caractéristiques applicables aux TPE du secteur informel. Du coup, dans tout ce qui suit, nous assimilons ces types d'organisation à des PME.

L'étude de la proximité dans les TPE du secteur informel, notamment celui des tailleurs de Sandaga, est d'autant plus intéressante que les unités d'analyses se retrouvent dans un espace spécialisé (il n'y a que des tailleurs) et montrent déjà une proximité de métier en plus de la proximité physique. Naturellement, on peut supposer l'existence d'autres proximités qui seraient des résultantes des interactions des différents acteurs. Ces interactions ou rapports peuvent se lire sous l'angle de dynamiques de coopération et de compétition, et alors, pourquoi pas de coopération ? D'autant plus que dans la littérature, il est fait état de l'orientation coopérative de certaines PME dans certains contextes.

Cela nous amène à parler de la coopétition d'une manière générale, puis dans le cadre spécifique de la PME.

2. La coopétition, une stratégie de coopération et de compétition

2.1. Notion de coopération et de compétition

Le terme « coopétition » définit la stratégie moderne de niveau corporate qui combine la compétition et la coopération (Bigliardi & al., 2011). Elle suggère que les firmes font de meilleurs résultats si elles s'engagent simultanément dans des relations collaboratives et compétitives (Aballah et Waduha, 2009). Ces meilleurs résultats émanent d'un avantage concurrentiel issu du partage de connaissances, grâce à la coopétition (Levy et Loebbecke 2001) qui combine deux logiques paradoxales et qui la rendent difficile à cerner à savoir la coopération et la compétition (Chen et Hao, 2012).

La coopération représente le processus d'interaction généré à partir de relations pour acquérir un intérêt commun entre individus, groupes et organisations. (Pellegrin-Boucher, 2006). C'est aussi un comportement stratégique qui représente une situation dans laquelle les relations entre les partenaires consistent à plus coopérer qu'entrer en compétition, en cherchant des bénéfices mutuels par la mise en ensemble de ressources complémentaires, de capacités et de compétences (Chen, 2008). Dans ce cas, les buts communs sont plus importants que la maximisation du profit ou l'opportunisme de l'acteur pris individuellement.

La compétition, quant à elle, reflète le comportement de la firme dans le sens de vouloir atteindre une performance supérieure aux autres firmes et de générer un avantage compétitif, en manipulant les paramètres structurels de l'industrie à son avantage, ou en développant des compétences distinctives difficiles à imiter (Fernandez et Salvetat, 2009). Du point de vue stratégique, les stratégies compétitives font référence à la concurrence. Dans cette approche concurrentielle, les entreprises sont considérées comme des entités autonomes qui luttent entre elles pour obtenir des avantages concurrentiels (Gulati & al., 2000) cité par Fernandez et Leroy (2010).

A l'instar de la compétition et de la coopération dont elle constitue, dans une certaine mesure, la résultante, la coopétition met en jeu au moins deux entités. Cela fait que son exploitation et son exploration se sont initialement faites à un niveau réseau (Chen et Hao, 2012) et se sont

intéressées à différentes problématiques. En atteste les recherches effectuées et leurs auteurs convoqués par Chen et Hao (2012). Ainsi, ils entendent définir la coopétition et ses formes (Bengtsson et Kock, 2000), comprendre les concepts (Ganguli, 2007), illustrer les avantages à tirer de la coopétition (Bigliadieri & al., 2011), les impacts de la stratégie de coopétition (Osarenkhoe, 2010). Hormis ce niveau réseau ou inter-firmes, les activités coopétitives peuvent aussi s'opérer au niveau de la firme, de l'industrie, de l'unité stratégique d'affaires (Blind & al., 2012). Elle peut aussi s'opérer entre les unités d'une même firme (Tsai, 2012). Malgré ce foisonnement, les recherches sur la coopétition demeurent bien mineures dans bien des contextes organisationnels. Alors, qu'en est-il de la PME. ?

2.2. La coopétition dans les PME

La coopétition dans les PME demeure encore sous-investiguée, mais l'approche théorique de la théorie des jeux pourrait offrir quelques pistes d'éclaircissement (Levy, 2001). Même si les recherches sur la coopétition vont le plus souvent dans le sens de parler de la grande entreprise (Gnyawali et Park, 2009), l'importance de la stratégie de coopétition est reconnue. Les PME peuvent fonder leur stratégie sur la coopétition (Granata et Leroy, 2012). C'est d'ailleurs plus facile, parce qu'au niveau de la PME, la faible formalisation de leurs structures et de leur procédure facilite le test de nouvelles relations, contrairement à la grande entreprise. Cela est d'autant plus vrai que la PME est parfois confrontée à des environnements ou contextes qui lui imposent de s'engager dans de nouvelles relations avec ses concurrents afin de relever certains défis. Ces défis peuvent être le coût sans cesse croissant de la recherche-développement, d'un risque élevé lié à l'incertitude du développement technologique et un manque de ressources pour poursuivre des projets d'innovation de grande envergure (Gnyawali et Park, 2009). Par conséquent, la poursuite de la stratégie de coopétition au sein de la PME répond à un besoin de se développer, d'avoir accès aux ressources, de survivre (Granata et Leroy, 2012) qui citent Tidström (2009).

L'économie du peu d'étude sur la coopétition des PME permet de tirer la conclusion que celles-ci entreprennent cette stratégie dans une logique intentionnelle afin de se pérenniser dans un contexte de concurrence globale, de développement technologique et de manque de ressources.

Mais qu'en est-il des TPE du secteur informel caractérisées par des normes managériales tacites, une haute intensité concurrentielle, un mix de logiques économique-sociales, une logique de survie au quotidien, une non implication dans la globalisation et un mix de proximités ? Ainsi, nous posons l'hypothèse que si des pratiques de coopération existent, elles ne sont que le fruit de la cohabitation de différentes proximités.

Pour s'assurer de la validité de cette proposition, nous déclinons la méthodologie qui est adoptée dans les paragraphes qui suivent.

3. Méthodologie de recherche

Parler de la stratégie de coopération dans le secteur informel est une tâche qui exige, dans l'approche, de s'ancrer dans le terrain, mais aussi de procéder du domaine de la découverte et de la compréhension. A cet effet, cette étude fait le choix d'une démarche méthodologique alliant l'analyse exploratoire, qualitative, inductive à la grounded theory.

La recherche qualitative est indiquée lorsqu'elle porte sur les comportements, les histoires de vie, les interactions sociales, les fonctionnements organisationnels ou les mouvements sociaux (Strauss et Corbin, 1990). Elle se prête donc à notre recherche, d'autant plus pour appréhender la coopération chez les tailleurs, les données de nature qualitatives reflètent les pratiques de coopération identifiées grâce aux expériences des acteurs du milieu. L'inductive se justifie par le fait, jusqu'à présent, qu'aucune hypothèse n'a été émise liant la coopération et le secteur informel. Cela fait que l'exploration est de mise dans ce cas de figure, d'autant plus que le cadre théorique n'est pas arrêté avant les études de terrain. La finalité reste la production d'une " théorie émergente ". Pendant la collecte, le contexte de la découverte prime sur le contexte de la preuve. En outre, du fait de l'hétérogénéité des entreprises du secteur informel, cette recherche a fait le choix d'étudier les tailleurs, dans le cadre d'un espace spécialisé afin d'identifier les pratiques de coopération. En effet, il est supposé que dès l'instant que des entités offrent le même type de service à un même type de clientèle, elles se font naturellement la concurrence. Il s'agit donc d'étudier le cas d'un groupement de tailleurs dans un même endroit, en l'occurrence, au niveau du marché Sandaga de Dakar. Ainsi, l'unité d'analyse est l'espace spécialisé, avec comme point d'entrée, l'atelier, et comme répondants ciblés les maîtres tailleurs. L'usage de l'étude de cas est intéressant dans ce cadre, du fait qu'elle porte sur un échantillon théorique, avec un objectif de généralisation analytique. En

plus, l'échantillon sur lequel porteront les observations n'est pas représentatif de la population mais plutôt de l'objet de la recherche.

3.1. Présentation de l'environnement de l'étude : le marché Sandaga

Le concept de marché est abordé de deux façons dans la littérature : soit comme un ensemble d'acheteurs (Kotler & al., 1997), soit comme le lieu de « rencontre d'une offre et d'une demande » de biens et services. Dans le sens de notre étude, le marché désigne le lieu où des producteurs (commerçants, artisans, paysans) se rassemblent pour proposer directement leurs produits aux consommateurs. C'est le cas du marché Sandaga qui, à l'instar des autres marchés, est très important dans l'économie sénégalaise. Pour preuve : « Activités locales et extérieures confondues, Sandaga et les autres marchés des plus importantes villes sénégalaises, plus ou moins contrôlés par Sandaga, ont généré, selon des estimations faites en 1998-1999, l'équivalent de 25% à 35% du PIB déclaré du Sénégal » (Toumi, 2001). Sandaga est le marché central de Dakar, à 200 mètres de la place de l'Indépendance, au bout de l'avenue Pompidou. A la périphérie du marché, d'innombrables étals sont disposés tout le long des trottoirs. Ce phénomène est justifié par l'attractivité du marché où les nouvelles tendances de mode, de musiques et autres genres sont diffusées dans ce lieu avant de concourir les autres grands marchés de Dakar.

3.2. La population d'étude : les tailleurs

Les tailleurs partagent le marché Sandaga, en majorité, avec des commerçants. De ce fait, les vendeurs de ces activités autres que la couture sont de potentiels clients. Ils effectuent les mêmes activités, avec une offre de produits identiques. Il y a une interchangeabilité de leur offre de services. Ce qui les conduit à se partager les mêmes types de clientèle sur fond de rivalités. Selon la catégorisation de Tidjani (2006), les métiers de la confection, et donc les tailleurs, peuvent être classés dans le secteur informel moderne, car ne correspondant à aucune activité de caste. N'empêche, on peut identifier des liens entre les maîtres tailleurs partageant le même atelier. Ils sont en relation depuis des années. En effet, dans l'atelier 1, les chefs qui occupent l'espace ont fait leur apprentissage dans un même atelier. Dans l'atelier 2, il s'agit d'individus qui proviennent d'un même village. Dans l'atelier 3, ce sont des frères de même sang qui y exercent leur métier.

Le choix du marché Sandaga se justifie simplement par l'accès facile à ce terrain. Notre position de client dans l'un des ces ateliers nous facilite le travail dans la perspective d'une observation non participante. Le marché Sandaga est structuré autour de deux pôles : un pôle alimentaire où l'on vend des fruits, légumes, poissons et viandes et un pôle divers où sont exposés des habits, des compacts disques, des chaussures, des parfums, de la cosmétique, de l'électronique. Le succès de Sandaga est dû à sa position géographique. Elle lui confère la particularité d'être un marché fortement sollicité. Sandaga se localise dans une zone d'attraction de touristes où vendeurs et acheteurs circulent en permanence. Les cantines sont petites et très prisées par les vendeurs pour réaliser d'intéressants chiffres d'affaires

3.3. Histoire de la collecte

Les propriétaires ou maîtres ont été nos principaux répondants, même si des apprentis sont interrogés. En dehors des interviews, le recueil des données s'est aussi fait par le biais de l'observation non participante. Il s'agissait de s'asseoir dans un atelier pour pouvoir observer toutes les interactions qui pourraient signifier de la coopération. En revenant aux interviews, il est à rappeler qu'elles ont été enregistrées via un dictaphone et transcrites. Cette transcription se faisait en même temps que la traduction en français. En effet, les tailleurs ne maîtrisant pas pour la plupart le français, les interviews ont été faites en Wolof. C'est la langue la plus parlée au Sénégal. Les interviews ont été semi-directives. Elles permettent à l'acteur de s'exprimer librement, mais sur des questionnaires précis, sous le contrôle du chercheur. L'implication est partagée. Les interviews se sont déroulées de la façon suivante :

- La prise de contact avec un tailleur, via une de nos connaissances, a permis de mener un entretien exploratoire de plus d'une heure. Ce fut un travail préalable important dans la mesure où les questions très ouvertes permettaient aux interlocuteurs de répondre librement. Durant cette première interrogation, on a pu collecter des premières données, certes très intéressantes, mais elles n'ont pas été très bien développées et des pistes de réflexions ont émergé. Ce qui a rendu nécessaire une deuxième interview.
- Lors de la deuxième interview, nous avons établi un guide d'entretien pour interroger notre enquête. Ainsi, cette deuxième interview a été consacrée à l'approfondissement

des points qui ont été évoqués lors de la première interview. Elle a duré plus de trois quarts d'heure.

- Après la première phase, nous avons été orientés vers les autres ateliers. Finalement, nous avons obtenu 3 ateliers au sein desquels les interviews ont été répétées pour arriver à une saturation.

Cependant, nous avons rencontré quelques réticences de la part des enquêtés concernant certaines informations. En fait, cela est dû à la présence de certains maîtres-tailleurs lors de l'interview. Nul ne voulait révéler toutes les informations en présence de l'autre. Devant une telle situation, la stratégie que nous avons mobilisée consistait à éloigner l'un pendant que l'on interrogeait l'autre, en aparté, afin de recueillir de plus amples informations, jusqu'à ce que l'on ne découvre plus de faits nouveaux. Le tableau croisé ci-dessous donne, à la fois, le nombre de répondants et la durée des interviews.

Tableau 1. Récapitulatif du nombre des répondants

	Maîtres-tailleurs	Apprentis
Nombre de répondants	8	2
Durée moyenne	1h	45mn
Nombre d'interviews	18 ¹	4 ²

La « Grounded theory » est une méthode d'analyse basée sur des faits réels. Glaser et Strauss (1967) sont à l'origine de cette méthode d'analyse, sous l'appellation de « Grounded Methodology ». A ce jour, elle n'a pas de terme équivalent en français. On la traduit par « théorie enracinée ou théorie ancrée ». C'est une approche qui se construit à partir du terrain avec des données concrètes. En effet, la grounded theory est fonction du vécu des acteurs. Ainsi, elle part du phénomène, sur le terrain, pour pouvoir générer; par induction une théorie. C'est à partir de la collecte des données que cette théorie doit être construite, développée et justifiée. Il s'agit de déterminer des catégories et les relations qui peuvent exister entre elles. Glaser et Strauss (1967) mettent l'accent sur le fait que la grounded theory favorise la construction d'une théorie. Pour formuler une théorie, le chercheur utilise une approche

¹ Le nombre 18 signifie que parmi les huit (8) maîtres tailleurs, deux (2) ont été interrogés trois fois et 6 deux fois ($2 \times 3 + 6 \times 2 = 6 + 12 = 18$).

² Le nombre 4 signifie que deux (2) apprentis ont été interrogés deux fois.

systematique de codage. Strauss et Corbin décrivent (1990) trois types de codage : l'open coding, l'axial coding et le selective coding.

Le codage ouvert consiste essentiellement à nommer et à catégoriser les phénomènes grâce à un examen approfondi des données. Le principe consiste, alors, à comparer les données et à les classer en ensembles et sous-ensembles, selon leur similarité. Appelées catégories, celles-ci permettent de réduire progressivement le nombre d'unités avec lesquelles le chercheur doit travailler. Le codage axial est le processus par lequel les catégories sont reliées aux sous-catégories. C'est l'appréciation des catégories selon leurs interactions dynamiques. Le codage sélectif fait référence à la phase finale de l'analyse de données après l'émergence de catégories et de sous-catégories, suite à l'open et l'axial coding. Dans ce type de codage, il existe une « core category » ou catégorie principale à laquelle se rattachent toutes les autres catégories.

Pour clore cette partie méthodologique, il est d'usage de statuer sur les questions de validité tant en interne qu'à l'externe. La notion de validité renvoie à la qualité d'adéquation constatée entre une observation et le fondement qui autorise sa formulation. Pour une validité interne, nous avons eu recours à la triangulation, comme il a été mentionné tout au long de la description du theoretical sampling (c'est la description de l'échantillonnage dans la sous-partie intitulée Histoire de la collecte). Cette description du theoretical sampling est un critère de validité interne de la grounded theory.

Quant à la validité externe, elle s'intéresse au problème de généralisation de la recherche. Elle expose, dans quelle mesure, les résultats d'une étude de cas usant de la grounded theory, pourraient être appliqués à d'autres situations. Notre recherche ne prétend pas à une généralisation statistique des résultats mais à une généralisation théorique. D'ailleurs, notre échantillon issu de la procédure du theoretical sampling est totalement théorique et ne vise pas des effets de représentativité.

4. Présentation et commentaires des résultats

L'open coding a permis de recenser des concepts qui ont été comparés et regroupés selon leur sens et leur contenu pour les redéfinir dans des catégories. Ce travail de catégorisation permet de réduire le nombre de données obtenues. De par ce travail de synthèse, trois catégories

principales ont été identifiées, à savoir : la solidarité, la sous-traitance et l'imitation. Le tableau (2) suivant en donne les détails en termes de sous-catégories et de caractéristiques.

Tableau 2. Catégories, sous-catégories et caractéristiques

Catégories	Sous-catégories	Caractéristiques
Sous-traitance	Sous-traitance pour respect des délais Sous-traitance pour problème de modèle Sous-traitance pour défaut de matériel ou de moyens	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de temps par surcharge de travail - Incapacité à exécuter le modèle demandé par le client - Ressources matérielles ou cognitives limitées
Solidarité	Co-investissement Partage des ressources à engager pour le bon déroulement de l'activité. Assistance humaine et technique	<ul style="list-style-type: none"> - Partage du capital de travail - Partage des charges d'exploitation - Partage des apprentis - Partage d'informations - « Prêter son apprenti » - Explication technique à un autre
Imitation	Vouloir satisfaire les clients sans en avoir les moyens matériels ou le savoir-faire	<ul style="list-style-type: none"> - Copie, par des moyens détournés, sur les travaux d'un confrère. - Copie sur demande autorisée

Tableau 3. Relation entre les catégories et proximités

Catégories	Conséquences ou résultats recherchés	Actions et interactions	Proximités d'appui favorisant les actions et interactions
Sous-traitance	Respect des engagements par rapport aux clients	- Confier le travail à un autre tailleur	- Proximité de métier - Proximité relationnelle - Proximité sociale
Solidarité	Pérennisation de l'activité pour chaque partie prenante	- Co-investir et partager les ressources	- Proximité de métier - Proximité des situations financières (contraintes économiques) - Proximité psychologique de survie - Proximité sociale - Proximité relationnelle
Imitation	Fidélisation de sa clientèle en évitant de sous traiter	- Copie des modèles par des moyens autorisés ou détournés	- Proximité physique - Proximité relationnelle - Proximité de métier

4.1. La sous-traitance, coopération et proximités

La sous-traitance consiste à confier, tout ou partie de l'ouvrage engagé vis-à-vis d'un client, à un autre tailleur. Trois situations de sous-traitance sont identifiées et s'expliquent toutes, par un manque de ressources :

- Sous-traitance par manque de temps : les tailleurs sous-traitent quand ils sont confrontés à un respect des délais, dans un contexte de surcharge de travail.

Tailleur 1 : « si on reçoit plusieurs commandes tout en sachant avec l'échéance qu'on ne pourra pas le livrer à temps, nous cédonns une partie de la commande à un autre tailleur pour qu'il fasse le travail à notre place »

- Sous-traitance pour défaut de matériel : dans ce cas de figure, le tailleur peut ne pas avoir le matériel indiqué pour exécuter la tâche qui lui est confiée et il est obligé de recourir à un autre tailleur.

Tailleur 2 : « si je n'ai pas tout le matériel nécessaire pour exécuter le modèle commandé par le client, je suis obligé de sous-traiter pour réaliser le produit. »

- Sous-traitance par manque de savoir-faire : ici, le tailleur est techniquement incapable d'exécuter le modèle demandé par le client. Alors, il fait de la sous-traitance.

Tailleur 4 : « je n'ai pas de complexe à demander service à un collègue qui est plus expérimenté ou plus compétent que moi et à lui confier certaines tâches qui ne relèvent pas de ma compétence ».

La sous-traitance est une pratique coopérative, du moment que des ateliers, à priori, concurrents car ayant une proximité de métier, s'engagent dans une relation de coopération. Cette relation de sous-traitance est un canal de transmission de connaissances aux concurrents pour qui l'on a traité l'ouvrage. En effet, la proximité physique (des ateliers mitoyens) permet des interactions de vérification de l'état d'avancement de l'ouvrage pour celui qui sous-traite. Aussi, permet-elle, souvent, au sous-traitant de demander des explications techniques sur l'ouvrage à exécuter.

La relation de sous-traitance est orientée en fonction de la proximité relationnelle et sociale qu'on entretient avec l'autre. Cela dit, à compétence égale, on choisit celui qui est proche de nous (parent, ami, relation de confiance).

4.2. La solidarité, coopération et proximités

La solidarité entre les tailleurs s'explique par un besoin de pérenniser leur activité qui peut d'un moment à un autre, s'arrêter pour cause de manque de ressources. Parer à cette éventualité incite à une solidarité qui s'exprime dans des pratiques comme le co-investissement et le partage des ressources à engager. Co-investir signifie s'associer pour acquérir un capital de travail comme les machines à broder ou un groupe électrogène pour parer aux coupures d'électricité. Il permet aux acteurs de mettre en commun les capitaux dont ils disposent pour réaliser ensemble leur projet. Le co-investissement intervient pour renforcer et moderniser leur outil de travail. Des contraintes de ressources matérielles et immatérielles

pour le fonctionnement font que ces tailleurs investissent, à deux, trois ou même plus, afin de supporter les coûts.

En effet, dans ce milieu en perpétuelle évolution, il y a régulièrement des innovations qui sont faites sur les design, les intrants (tissus, broderies,..) et les machines. En plus, la concurrence s'intensifie du fait que des investisseurs qui ne sont pas du métier et qui disposent de moyens financiers intègrent le marché et recrutent des tailleurs. A cela, s'ajoutent les aléas liés aux « délestages » et qui nécessitent, par exemple, l'achat de groupe électrogène.

Partager les ressources à engager concerne les dépenses de fonctionnement au quotidien, comme payer la facture d'électricité ou le loyer. C'est aussi partager les informations sur les prix, la disponibilité et l'approvisionnement des matériaux.

Tailleur 3 : « L'entraide est surtout due à la disposition du milieu. Tu vois là 3 ateliers de tailleurs qui s'alignent. Cela, on le fait entre nous, on s'emprunte les apprentis, les modèles déjà créés et conçus, parce que mon client peut vouloir un modèle créé par un autre tailleur que je côtoie tous les jours et cela on doit l'accepter ».

Aussi, être solidaire c'est assister l'autre en lui apportant son concours tant du point de vue des ressources humaines que des connaissances techniques. On demande à son apprenti d'aller faire les courses ou le travail de finitions de l'autre lorsque son aide est indisponible. On explique à celui qui en exprime la demande les façons de faire pour confectionner tel ou tel modèle.

Tailleur 1 : « comme aide entre personnes partageant le même métier, on peut citer le cas lorsqu'on me sollicite parce que je passe pour être le plus expérimenté et compétent en confection de costume. Je me rends dans d'autres ateliers pour donner des suggestions sur comment bien le faire et surtout ce qu'il faut éviter ».

La solidarité relève purement d'une stratégie de coopération intentionnelle qui traduit la même implication dans la survie de l'activité pour chaque partie impliquée dans la relation. Il y a donc une proximité psychologique de survie. Le co-investissement, le partage des dépenses à engager et l'assistance humaine et technique requièrent une association intentionnelle facilitée par un mix de proximités. Les proximités de métier et physique permettent d'investir dans le capital. Par exemple, on investit dans une machine à broderie moderne, car on en fait le même

usage. On investit dans un groupe électrogène, car on est proche physiquement. La proximité sociale et la proximité relationnelle définissent le choix des partenaires d'investissement et les individus à qui apporter son assistance humaine et technique.

4.3. L'imitation, coopération et proximités

Son origine est à rechercher dans le manque de créativité ou d'innovation de nouveaux modèles et le fait de ne pas vouloir sous-traiter avec quelqu'un d'autre. Cette imitation peut être autorisée ou non autorisée. Dans le premier cas, le « copieur » peut jouir d'une explication chez le créateur ou peut emporter le modèle afin de s'en inspirer. Dans le second cas, l'imitation se fait par des moyens détournés comme par exemple l'observation des modèles exposés.

Tailleur 8 : « Tu sais, les gens vous copient, même si vous le ne voulez pas. Je pense que le minimum, c'est de demander. Mais tu sais, un voleur ne demande pas. Il s'approprie toujours le fruit de la sueur des autres. »

L'imitation est la traduction d'une logique de compétition, quand elle n'est pas autorisée. Elle est par contre une stratégie de coopération, quand l'intention est explicitée par l'une des parties. Elle est possible grâce à l'interaction de plusieurs proximités, à savoir les proximités sociales, relationnelles et de métier.

5. Discussion des résultats

L'analyse des pratiques de coopération, de coopération et de compétition permet de tirer les constats suivants :

5.1. Intention et proximité : deux facteurs importants dans la définition de la nature des pratiques

Les proximités physiques et de métier attribuent une nature compétitive. Associées à l'intention, elles changent l'état d'une pratique et la font passer, par exemple, d'un état coopératif à un état coopératif. Si l'on se réfère au cas de la sous-traitance, sa dimension compétitive (due aux proximités de métier et physique des ateliers) côtoie simultanément sa dimension coopérative, dès l'instant que l'intention de s'engager dans une relation d'affaire

est conclue et effective. Ainsi, la sous-traitance, en tant que pratique coopérative, voit sa direction partenariale modulée par les proximités sociale et relationnelle. Cette modulation fait que la nature coopérative prend le dessus sur la nature compétitive, car le partenaire est identifié dans une perspective de solidarité.

En parlant même de cette solidarité, elle est une pratique de coopération, de par l'intention affichée des acteurs de s'entre-aider. Dans le cas d'une solidarité intra- organisationnelle, c'est-à-dire des maîtres tailleurs partageant le même atelier, c'est la proximité de survie qui suscite la coopération. Par proximité de survie, nous entendons signifier l'identification d'un même schéma de préoccupations de survie de l'activité qui suscite le recours à une solution commune, en partageant les dépenses à engager dans la pérennisation de leur activité.

Dans le cas d'une solidarité inter-organisationnelle, c'est la proximité géographique qui prédomine, dans le cas de certains investissements comme l'achat de groupe électrogène ou la proximité sociale et relationnelle (assistance technique et humaine) qui sont à l'origine de la coopération.

En ce qui concerne l'imitation, elle relève de la coopération lorsqu'elle est autorisée à la suite d'une demande qui marque l'intentionnalité. En effet, on accepte de donner son modèle à copier à quelqu'un d'autre qui va le proposer sur le marché. C'est donc permettre la diffusion de connaissances qui étaient censé conférer un avantage concurrentiel. Par contre, lorsque l'intention n'est pas clairement exprimée, l'imitation relève du domaine de la compétition.

5.2. La ressource : une préoccupation au cœur des stratégies de coopération dans les TPE informelles

Toutes les TPE qui partagent l'espace spécialisé sont préoccupées par les ressources à acquérir afin de perpétuer leurs activités. A l'instar des études déjà menées et qui mettent en exergue l'importance de la ressource dans la relation de coopération (Gnyawali, He et Madhavan, 2007), différents types de ressources sont engagés dans la sous-traitance, la solidarité et l'imitation. Les ressources sont de natures : humaine (partage des apprentis), cognitive (transferts de connaissance par le biais de l'explication de l'ouvrage à faire), informationnelle (partage des informations sur les prix et les tendances et les lieux d'approvisionnement) et financières (partage des dépenses).

Ces ressources sont partagées, tant au niveau intra-TPE qu'inter-TPE. Au sein la TPE, ces ressources s'inscrivent dans une relation de coopération. Alors que dans une relation inter-TPE, elles s'insèrent dans une relation de coopétition. En effet, deux ateliers mis en compétition, par la proximité de métier, se mettent à coopérer. Dans une relation de compétition, comme l'imitation non autorisée, la ressource ne fait pas l'objet d'un partage mais plutôt d'un vol.

5.3. Des pratiques bâties sur un mode relationnel dense au sein des TPE informelles

Les pratiques de sous-traitance, de solidarité, et d'imitation trouvent leur soubassement dans des relations sociales intenses. Les maîtres tailleurs de ces TPE informelles, regroupés en fonction de liens sociaux (amitié, parenté, appartenance au village d'origine), font de cet espace un lieu de prolongement de leurs proximités sociales et relationnelles. Ici, le « professionnel » et « le personnel » se confondent. Cette imbrication fait constamment cohabiter la proximité de métier avec les autres proximités susmentionnées, dans une recherche quotidienne de solution de survie. Alors, certes l'ouverture à des alliances est imposée par des ressources internes insuffisantes (Fernandez et Leroy, 2010), mais aussi par une logique de survie basée sur des valeurs culturellement positivées. Dans une interdépendance permanente des uns et des autres, des notions telles que prêter, emprunter, donner, s'entre-aider prennent leur plein sens. Cela montre que l'interaction sociale et les relations informelles sont importantes dans une relation de coopétition. Cette importance de la relation sociale est déjà prouvée (Larson, 1992 et Gulati, 1995) cité par Pellegrin-Boucher (2006).

Conclusion

La coopétition est une réalité dans les TPE du secteur informel qui se côtoient dans un espace spécialisé. Sa lecture, à travers la notion de proximité, est donc une des contributions de cette recherche. En effet, nous pouvons dorénavant faire l'hypothèse selon laquelle, les TPE informelles, regroupées dans un espace spécialisé, entretiennent des interactions qui se traduisent par des pratiques de coopétition. En attestent les pratiques de sous-traitance et de l'imitation autorisée. Le poids de la coopération est plus prégnant que celui de la compétition

dans ces deux pratiques coopétitives. C'est compréhensible, car elles sont bâties sur un mode relationnel dense au centre duquel se trouvent des valeurs culturelles.

La coopétition dans les TPE informelles, lue par le canal de la proximité, permet de faire une autre hypothèse selon laquelle les ressources investies dans la stratégie de coopétition peuvent être de tout ordre. Ces ressources sont au centre des préoccupations de ces stratégies de coopétition. En effet, elles sont à la base de toutes les interactions qui se justifient par l'envie de survie de l'activité.

Appréhender la coopétition des TPE informelles a été rendue possible grâce à la grounded theory. Ainsi, notre plaidoirie va dans le sens de son usage, si on veut avoir accès à des réalités managériales mal connues qui se pratiquent dans des contextes spécifiques. En effet, toute la théorie sur la coopétition reste à construire et la grounded theory est une méthodologie indiquée dans l'élaboration de théories substantive ou formelle.

User de la grounded theory, dans une perspective exploratoire pour parler de la coopétition, ne pouvait que davantage pousser à se poser des questions supplémentaires, ouvrant ainsi des perspectives. S'il est vrai que l'étude dans cet espace relativement clos n'est pas une limite en soi, elle ne permet pas non plus de montrer la relation coopétitive dans ces TPE en dehors de ce cadre. Il serait donc intéressant de voir quelles sont les pratiques de nature coopétitive quand la TPE ne se trouve pas intégrée dans un réseau. Une perspective de recherche indiquée est de voir de façon approfondie la relation qui existe entre la culture et la coopétition, quand on sait que les proximités de métier et géographique confèrent de facto une dimension compétitive et que la collaboration entre concurrents est favorisée par des prédispositions à la collégialité qui trouvent leur origine dans des facteurs socio-culturels.

Références

- Barthélemy, P. (1998), Le secteur urbain informel dans les pays en développement : une revue de la littérature, *Revue Région et Développement*, n°7.
- Bengtsson, M et S.Kock (2000), Coopetition in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29:5, 411–426.
- Bengtsson, M et S.Kock (2003), “Cooperation and competition in relationships between competitors” Work-in-Progress Paper submitted to the 19th Annual IMP Conference September 4-6, Lugano, Switzerland.
- Bigliardi, B, et al. (2011), Successful co-opetition strategy: evidence from an Italian consortium, *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, vol. 2, no. 4, 1-8.
- Blanchot, F. et F. Fort (2007), Coopétition et alliances en R et D. Le cas de consortia de recherche du PCRD européen, *Revue Française de Gestion*, 163-181.
- Blind, K, Ebersberger, B, Lorenz, A (2012), Coopetition, Coopération and Competition as determinants of Companies' appropriation Strategies Available at SSRN : <http://papers.ssrn.com/>
- Brandenburger, A.M. and Nalebuff, B. J (1996), *Co-opetition*, New York: Doubleday.
- Bureau International du Travail (2000), Emploi et protection sociale dans le secteur informel.
- Cacciamali, M. C. (1983), Sector Informal Urbano e Formas de Participação na Produção » Ed. IPE, *Série Ensaio Econômicos*, n° 26.
- Charmes, J. (1993), Vers un nouveau concept de population active : L'emploi informel, *Academia / L'Harmattan*, 497-506.
- Chen M. J (2008), Reconceptualising the competition- cooperation relationship, *Journal of management*, 20, 10-19
- Chen, L et Hao, S (2012), Exploring Coopetition in Single Firm and Its Contribution to Service Management : A case study in Red Star Macalline and IKEA China, *Master Thesis, Spring semester, Linköping University*
- Dagnino, G.B. (2007), La dynamique des stratégies de coopétition , *Revue française de gestion*, n° 176, 87-98.
- Dagnino, G. B et G. Padula (2002), Coopetition strategy : a new kind of interfirm dynamics for value creation”, Paper presented at the *Innovative Research in Management*, European Academy of Management (EURAM), Second Annual Conference, Stockholm, May 9–11.

Dampérat, M (2006), Vers un renforcement de la proximité des relations client », *Revue française de gestion*, no 162, 115-125.

Depeyre, C. et Dumez. H (2007), Le rôle du client dans les stratégies de coopétition, *Revue française de gestion*, n° 176, 99-110.

Diouf, L., D.Kane., N.S. Mbodji., M. Sarr (2008), Pratiques de GRH dans le secteur informel de Dakar : Cas des menuisiers et mécaniciens, *Congrès AGRH Dakar*.

Direction de la Prévision et de la Statistique (2003), Le secteur informel dans l'agglomération de Dakar : performances, insertion et perspectives, *résultats de la phase 2 de l'enquête 1-2-3*", Ministère de l'économie et des finances, République du Sénégal.

Dumez, H. et A. Jeunemaitre (2005), Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche", *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 8 : 1, 27 – 48.

Fernandez, A. et F. Le Roy (2010), Pourquoi coopérer avec un concurrent? Une approche par la RBV, *Revue Française de Gestion* ; n° 204, 156-169.

Fernandez, A.S et Le Roy. F (2010), Pourquoi coopérer avec un concurrent ? » Une approche par la RBV, *Revue française de gestion*, n°204,155-169.

Fernandez, A-S.et D.Salvatat (2009), Les relations de coopétition dans les filières aérospatiales : Stratégies délibérées ou modes de relations contraints, Conférence AIMS.

Gomez P. Yves. et al (2011), Distance et proximité » Esquisse d'une problématique pour les organisations, *Revue française de gestion*, n° 213, 13-23.

Glaser, B.G.et A. L. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine Pub.Co.

Gnyawali, D. R., He. J., R.Madhavan (2006), Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination, *Journal of Management*, 32: 4, 507-530.

Guédon , J. (2005), Approches de la notion de proximité en sciences sociales, – CR 36

Granata, J. Le Roy, F (2012), Rendre la stratégie de coopétition performante en PME. Le rôle central de son management, *onzième congrès CIFEMPE*

Jaouen, A. O. Torrès (2008), Les très petites entreprises : un management de proximité, Lavoisier.

Kamdem, E (2006), Justice et Sorcellerie à Yaoundé, in, Sorcellerie , Organisation et comportement dans l'entreprise, de Rosny, E (dir), Presses UCAC, Paris : Karthala

Kane, D (2009), Processus de passage du statut d'apprenti à celui de patron : Cas des tailleurs du secteur informel au Sénégal, *Congrès AGRH*.

Kanté, S (2002), Le secteur informel en Afrique Subsaharienne francophone :Vers la production du travail décent, *Génève*, Bureau international du travail.

Kotler, P. Keller, B.Dubois, D.Marceau (1997), *Marketing Management*, Pearson Education.
Lautier, B., C. DeMiras, A. Morice (1992), *L'État et l'informel*, *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*, 47 : 6, 1247 – 1249.

Le Roy, F, Y. Saïd (2007), Les stratégies de coopétition, *Revue française de gestion*, n° 176,83-86.

Levy, M. Loebbecke .C (2001) SMEs, Co-opetition and knowledge sharing: The IS role Global Co-Operation in the New Millennium *The 9th European Conference on Information Systems* Bled, Slovenia, June, 27-29.

Loebbecke, C, P.C. Van Fenema., P.Powell (1999), Co-opetition and knowledge transfer, *The Data Base for Advances in Information Systems (DATABASE)*, 30:2,14-25.

Loilier, T (2010), Innovation et territoire : Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé, *Revue française de gestion*, n° 200, 15-35.

Maldonado, C (2001), Entre l'illusion de la normalisation et le laissez-faire : vers la légalisation du secteur informel ?, *BIT*.

Marchesnay, M (2003), La petite entreprise : sortir de l'ignorance, *Revue française de gestion*, no 144, p.107-118

Pellegrin-Boucher, E(2006), Le management de la « coopétition » à travers les regards croisés des alliances managers”, *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*,

Pellegrin-Boucher, E, G. Gueguen (2005), Stratégies de «coopétition » au sein d'un écosystème d'affaires : une illustration à travers le cas de SAP, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 8 :1, 109 – 130.

Pellegrin-Boucher, E, G. Gueguen (2007), IBM ou l'art de l'hypercoopétition, *Atelier AIMS – Coopetition*.

Sall, D (2012), Coopétition dans le secteur informel : cas des tailleurs du marché Sandaga, Mémoire de DEA, Université Cheikh Anta Diop de Dakar.

Strauss, A., J. Corbin (1990), *Basics of qualitative research: grounded theory, procedures and technique*, California, Sage publications.

Tidjani, B (2006), La gestion des ressources humaines dans le secteur informel en Afrique, in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 1227-1237.

Torrès, O(2011), Proxémies financières des PME : Les effets collatéraux de la financiarisation des banques, *Revue française de gestion*, n° 213, 189-204.

Torrès, O (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue française de gestion*, no 144, 119-138.

Toumi, M (2001), Secteur informel et PIB en Afrique, *Revue ACCOMEX*, N° 37 janvier février, 141.

Vilette, M.André (2009) , Nouvelles formes d'organisations dans les PME : Proximités et relations interindividuelles dans le travail à temps partagé : Le cas d'une Coopérative d'Emplois et d'Activités, *6ème Journées de la proximité*, Poitiers.