



**HAL**  
open science

# LE SECTEUR INFORMEL: CARACTERISTIQUES ET POTENTIALITES D'UN CHAMP D'ETUDES DANS LE DEBAT SUR LA GRH DURABLE

Nimaga Amara, Mamadou Sarr, Mamadou Silla, Serge F Simen, Bassirou  
Tidjani

► **To cite this version:**

Nimaga Amara, Mamadou Sarr, Mamadou Silla, Serge F Simen, Bassirou Tidjani. LE SECTEUR INFORMEL: CARACTERISTIQUES ET POTENTIALITES D'UN CHAMP D'ETUDES DANS LE DEBAT SUR LA GRH DURABLE. 2018. halshs-01782045

**HAL Id: halshs-01782045**

**<https://shs.hal.science/halshs-01782045v1>**

Preprint submitted on 1 May 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **LE SECTEUR INFORMEL: CARACTERISTIQUES ET POTENTIALITES D'UN CHAMP D'ETUDES DANS LE DEBAT SUR LA GRH DURABLE**

**Nimaga AMARA, Mamadou SARR, Mamadou SILLA, Serge F. SIMEN,  
Bassirou TIDJANI**

*Laboratoire de recherche en GRH et Organisation  
Ecole Supérieure Polytechnique de l'Université Cheikh Anta Diop, Dakar*

B.P. : 64 611 Dakar-Fann

Tél. : (+221) 77 50 37 568

e-mail : fsnana@yahoo.fr

## **Résumé :**

Par le nombre d'entreprises qui le compose, la contribution de ces dernières à la création d'emplois et au PIB, le secteur informel, en Afrique en général et au Sénégal en particulier, constitue la règle et non l'exception. Donc, parler de l'entreprise au Sénégal, dans une très large mesure devrait revenir à parler du secteur informel, bien que l'enseignement et la recherche en Sciences de Gestion dans ce pays nous aient habitués à mettre l'accent sur la grande entreprise, pourtant minoritaire.

En partant de l'observation de plusieurs métiers, et en s'appuyant sur une approche qualitative inductive, la présente contribution a pour objectif de démontrer que l'intégration des activités des unités de production ou de prestation de service (UPS) du secteur informel aux processus sociaux, devrait permettre à ces dernières de garantir dans leur gestion un niveau de cohérence élevée entre : gestion des ressources humaines, préoccupations sociales, exigences économiques, et préoccupations environnementales. Nous considérons la recherche d'une telle cohérence comme une condition de pérennité de l'entreprise.

En partant également de l'idée selon laquelle « l'entreprise est une affaire de société » (Sainsaulieu, 1992), nous développons l'argument selon lequel les pratiques du secteur informel, compte tenu de leur intégration aux processus sociaux, devraient servir de point de départ dans le débat sur la mise en place d'une GRH durable dans les entreprises au Sénégal.

**Mots clés :** secteur informel – processus sociaux – GRH – regroupements - districts industriels - cohérence.

# **LE SECTEUR INFORMEL: CARACTERISTIQUES ET POTENTIALITES D'UN CHAMP D'ETUDES DANS LE DEBAT SUR LA GRH DURABLE**

## **Résumé :**

Par le nombre d'entreprises qui le compose, la contribution de ces dernières à la création d'emplois et au PIB, le secteur informel, en Afrique en général et au Sénégal en particulier, constitue la règle et non l'exception. Donc, parler de l'entreprise au Sénégal, dans une très large mesure devrait revenir à parler du secteur informel, bien que l'enseignement et la recherche en Sciences de Gestion dans ce pays nous aient habitués à mettre l'accent sur la grande entreprise, pourtant minoritaire.

En partant de l'observation de plusieurs métiers, et en s'appuyant sur une approche qualitative inductive, la présente contribution a pour objectif de démontrer que l'intégration des activités des unités de production ou de prestation de service (UPS) du secteur informel aux processus sociaux, devrait permettre à ces dernières de garantir dans leur gestion un niveau de cohérence élevée entre : gestion des ressources humaines, préoccupations sociales, exigences économiques, et préoccupations environnementales. Nous considérons la recherche d'une telle cohérence comme une condition de pérennité de l'entreprise.

En partant également de l'idée selon laquelle « l'entreprise est une affaire de société » (Sainsaulieu, 1992), nous développons l'argument selon lequel les pratiques du secteur informel, compte tenu de leur intégration aux processus sociaux, devraient servir de point de départ dans le débat sur la mise en place d'une GRH durable dans les entreprises au Sénégal.

**Mots clés :** secteur informel – processus sociaux – GRH – regroupements - districts industriels - cohérence.

## INTRODUCTION

En partant de l'exemple du Sénégal, nous voulons montrer, à travers la présente contribution, que le secteur informel (SI) pourrait constituer le point de départ d'un débat sur le développement de pratiques permettant d'arriver à une certaine cohérence entre exigences sociales, économiques et environnementales. A l'origine, le SI était synonyme d'activités mineures, génératrices de revenus de subsistance, entreprises par les nouveaux citadins. Ce type d'activités continue à exister. Cependant, aujourd'hui, le SI s'est étendu à presque toutes les activités économiques, dans les pays africains<sup>1</sup>. En outre, il implique toutes les catégories socio-professionnelles, soit en tant que promoteurs, soit en tant que consommateurs.

Le développement d'un pays n'est possible que s'il existe une certaine harmonie entre le système économique mis en place et la société. Dans les contextes locaux africains, où les traditions demeurent fortes, la recherche d'une telle harmonie est encore plus déterminante qu'ailleurs. La place du secteur informel dans les économies locales en Afrique est d'autant plus importante que les unités de production qui le composent présentent les caractéristiques suivantes :

- Ce sont des unités de production traditionnelles, familiales, de faible dimension ; elles présentent une certaine harmonie avec les mentalités et les cultures locales
- Une bonne partie de leur fonctionnement est intégrée aux processus sociaux dominants
- Leur implication presque systématique dans des réseaux (composés d'autres entreprises du SI) les pousse naturellement vers l'entrepreneuriat collectif, une dimension centrale dans des contextes (comme le Sénégal) où les ressources sont faibles et d'un accès difficile, et
- Elles entretiennent, avec le secteur formel, des relations diverses ; ces dernières pouvant être perçues comme un facteur d'intégration de l'économie nationale, et une source d'apprentissage collectif.

Les ressources humaines constituent les ressources de loin les plus importantes des unités de production ou de prestation des services (UPS) du SI ; leurs capacités déterminent les performances de ces unités de production. Ces dernières peuvent être considérées comme des lieux d'échange, entre individus et groupes d'individus directement ou indirectement impliqués dans leurs activités, compte tenu des interactions qui existent entre ces unités de production et les espaces socio-culturels dans lesquels elles évoluent.

Cette conceptualisation du SI nous amène, premièrement, à considérer les pratiques de GRH dans ce secteur comme des activités qui dépassent le cadre des unités de production, pour intégrer les espaces socio culturels (ou territoires) dans lesquels elles ont lieu. Cela signifie qu'une transformation de la GRH dans ces unités de production ne peut pas se faire indépendamment d'une transformation des processus sociaux. Deuxièmement, elle nous amène à nous intéresser aux unités de production du SI qui opèrent non pas de façon isolée, mais dans des systèmes productifs locaux qui peuvent ou non prendre la forme de quartiers industriels et commerciaux<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> En ce qui concerne la contribution du secteur informel à la création d'emplois urbains et agricoles, au PIB, et le nombre d'unités de production de biens et services existant dans ce secteur, voir, entre autres, les travaux de Kanté (2002), Maldonado et alii., (2004), UEMOA (2004), Direction de la Prévision et de la Statistique, Sénégal, DPS (2003).

<sup>2</sup> « Les systèmes productifs locaux sont des regroupements d'entreprises, que Porter (2000:254) définit comme 'un groupe d'entreprises et d'institutions partageant un même domaine de compétences, proches géographiquement, reliées entre elles et complémentaires'. Dans la littérature de ces dernières décennies la notion de systèmes productifs locaux (SPL) apparaît utilisée pour nommer toute forme d'agglomération productive. » (Gbaguidi, s.d.)

Nous considérons que ces systèmes productifs locaux prennent la forme de quartiers industriels et commerciaux lorsque les activités de ces regroupements ont lieu dans des espaces urbains. Ces quartiers sont à la fois industriels et

Ces regroupements ont fait la preuve de leur pérennité. Certains existent depuis plusieurs dizaines d'années. Nous voulons montrer que l'élément essentiel de cette pérennité se situe au niveau de la manière dont les ressources humaines sont gérées, bien que des améliorations soient indispensables. L'impact de cette gestion sur le marché du travail, en termes de création d'emplois, est assez bien connu. Les impacts de ces UPS sur les aspects économiques et environnementaux le sont moins. Dans les sections qui suivent, nous présentons la méthodologie utilisée au cours de cette recherche. Ensuite, à partir d'une étude de plusieurs regroupements, nous tentons de montrer la relation entre GRH, questions sociales, économiques et environnementales. Nous terminons par une discussion sur l'importance du secteur informel dans le débat sur la mise en place d'une GRH durable dans les entreprises au Sénégal.

## 1. METHODOLOGIE

Notre recherche s'appuie sur l'étude de plusieurs unités de production et de services évoluant dans les métiers de la confection, de la menuiserie métallique et du bois, et de la botterie-cordonnerie, évoluant dans le cadre de regroupements, au Sénégal, et principalement dans la région de Dakar. L'objectif est de montrer que l'intégration des activités des entreprises du secteur informel aux processus sociaux, permet de garantir dans la gestion de ses structures un niveau de cohérence élevé entre gestion des ressources humaines et contributions sociales, exigences économiques et préoccupations environnementales. Nous présentons ici le protocole choisi pour la recherche, et les outils de collecte et d'analyse des données.

### Une approche qualitative inductive

Nous tenterons de montrer, à partir d'une démarche qualitative inductive, en quoi les pratiques du SI qui est au centre du développement local, peuvent servir de modèle ou au moins influencer la réflexion sur le management des hommes et des organisations en Afrique et, éventuellement, ailleurs.

Notre protocole de recherche a été le suivant :

- Administration d'entretiens en profondeur,
- Analyse des données recueillies,
- Propositions de pistes de réflexion.

Notre démarche est empirique. Elle cherche à décrire, comprendre, et si possible, expliquer un phénomène social contemporain dans son contexte naturel et réel. La particularité méthodologique réside dans l'étude de plusieurs cas, mais en profondeur (Yin, 2003). Il s'agit d'un « *processus flexible où la problématique et les informations collectées peuvent évoluer* » (Royer et Zarlowski, 1999), mais aussi d'une méthode non structurée où la phase de collecte n'est pas dissociée du codage et de l'analyse des données. Les reproches habituellement faits à cette approche sont de trois ordres : le manque de rigueur, le temps excessif passé à l'étude et le caractère volumineux des documents produits mais, surtout, l'impossibilité à généraliser les résultats (David, 2003).

---

commerciaux dans la mesure où il n'y a pas de séparation entre lieu de fabrication et lieu de commercialisation des biens ou services produits. Les regroupements de commerçants constituent des quartiers exclusivement commerciaux. A Dakar, capitale du Sénégal, nous pouvons citer les cas des menuisiers de la Médina, des travailleurs du fer de Rebeuss, et des cordonniers de la Médina.

Cependant, le choix de l'étude de cas se justifie par sa grande utilité pour « *documenter les liens logiques entre les pratiques à l'intérieur de milieux auxquels s'appliquent des contingences particulières* » (Barrette et Carrière, 2003). Cela est approprié pour favoriser l'émergence de discours qui reflètent mieux ce que les répondants pensent et ressentent (Cossette, 1994). Il était important, pour nous, de montrer, clairement et précisément comment le secteur informel réussit, ou ne réussit pas, ou réussit partiellement à établir une certaine cohérence entre aspects économiques, sociaux et environnementaux.

### **Collecte des données et analyse des résultats**

Considérant les activités des entreprises étudiées dans une perspective « pratique » (Johnson et al., 2007), nous étudierons leurs actions concrètes, dans leur contexte historique, organisationnel et culturel. Nous avons, par souci d'exhaustivité, allié méthodes de cas et observation participante, afin de limiter les biais liés à la posture observatrice. Aussi, la collecte des données a procédé d'une « triangulation » (Jick, 1979 ; Stake, 1995) entre données primaires (entretiens et relevés d'observation sous forme de journal) et données secondaires (articles de presse). Cette triangulation s'est faite par l'utilisation conjointe d'outils qualitatifs et quantitatifs, par la nature différenciée des données et, enfin, par un entretien en profondeur avec le responsable de chaque unité étudiée, en plus des entretiens ciblant d'autres membres des UPS.

En pratique, notre recherche repose sur :

- ***L'étude de la communication externe*** : les données figurant dans les coupures de presse des quotidiens nationaux.
- ***un mois d'observation*** sur site du déroulement des activités des UPS a eu lieu afin de mieux comprendre l'intégration des entreprises aux processus sociaux.
- ***Une enquête par entretiens*** : Les entretiens se sont déroulés sur une période d'un an. Ce sont au total 54 entretiens (dirigeants, acteurs des unités de production ou de prestation de services étudiées) semi directifs qui ont été organisés. Chaque entretien durait environ 45 minutes. Les entretiens ont fait l'objet conjointement d'une prise de notes synchrone sur bloc notes et d'un enregistrement à chaque fois que les acteurs interrogés l'ont permis.

La collecte des données a été réalisée sur les lieux et au cours des heures de travail, en garantissant l'anonymat. Les données collectées ont été soumises à une analyse de contenu classique. L'analyse de contenu peut être définie selon Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger (1999 : 450) comme : « *reposant sur le postulat que la répétition d'éléments de discours (mots, expressions ou significations similaires) révèlent les centres d'intérêt et les préoccupations des acteurs* ». En suivant les recommandations des auteurs, nous avons découpé et ordonné notre matériau en fonction de notre objectif de recherche. Le corpus disponible des unités d'analyse et de sens a permis d'isoler les catégories (voir tableau ci-dessous) caractéristiques des UPS du SI.

**Tableau 1 : Catégories, sous-catégories et unités de sens obtenus**

Catégorie	Sous catégories	Unités de sens
<b>Contingences culturelles</b>	Profil du dirigeant	Niveau d'instruction Intuition et prise de décision Bonne connaissance du métier Style de management paternaliste Privilégie la liquidité à la rentabilité
	Poids des contraintes communautaires	Implication de la famille et des amis dans la gestion La communauté prime sur l'individu Solidarité entre collègues Lien de parenté Assistance sociale
	Valeurs culturelles féminines	Femmes chefs d'entreprise Lien de dépendance entre femme et mari Participation de la femme aux dépenses quotidiennes de la famille
	Intégration et insertion	Métiers pour jeunes ayant échoué à l'Ecole Deuxième chance Possibilité d'avoir un métier pour les jeunes
<b>contingences économique</b>	Technologie utilisée	Matériels de production rudimentaire Matériel peu renouvelé du fait de la faiblesse des moyens
	qualification des employés attitudes et comportements	Apprentis peu qualifiés Formation sur le tas Education morale/respect des valeurs traditionnelles Rendre docile
	Encouragement et incitation au travail	Manger avec les apprentis Rappel du parcours du patron Possibilités de travailler à son compte Toucher leur amour propre Auto-évaluation Contrôle direct Châtiment corporel Soutien de la famille
	Mode rémunération	Gratification En nature En numéraire selon l'intensité de l'activité, le statut, l'expérience Rémunération à la tâche Variable en fonction de la conjoncture Dépendant du dirigeant et fixé à l'amiable
	Conditions de travail	Prise en charge  Précaires Pas de tâches préétablis

	Engagement dans l'entreprise	Considérer tous les points de vue Développer autonomie Engagement dans l'atelier Nettoyement de l'atelier Lutte contre la pollution Propreté de la tenue de travail  Délégation en fonction en l'absence du chef En fonction des tâches
<b>Autres facteurs environnementaux</b>	Marché du travail  Cadre réglementaire  Aides institutionnelles	Pas confiance au marché Privilégie la famille ou les amis  Embryonnaire Préférence des conventions à la loi  Non assistance des autorités Paiements variables des taxes et impôts Aides des ONG et d'autres institutions

## 2. RESULTATS

Les données collectées par entrevues auprès des dirigeants de petites UPS (unités de production ou de prestation de services) évoluant dans le secteur informel et dans les métiers de la confection, de la menuiserie métallique et du bois, de la botterie-cordonnerie et de la mécanique sont structurées autour de trois éléments : le contexte socio-culturel (1) ; le contexte technico-économique (2) et les autres éléments de l'environnement (3)<sup>3</sup>.

### Les contextes socio-culturels

#### *Profils des dirigeants et logique des UPS*

Les cadres de référence et schémas cognitifs des dirigeants propriétaires des UPS jouent un rôle déterminant dans le fonctionnement de ces dernières. Les dirigeants des UPS interviewés ont en moyenne le baccalauréat. Dans la majorité des cas, ils ont moins de 30 ans. Ils ont une bonne connaissance du métier. Très souvent, ils ont exercé dans des entreprises similaires pendant plusieurs années avant de s'installer à leur propre compte (« *avant j'étais dans une grande entreprise de la place... elle a connu des difficultés et elle a fermé. Connaissant le métier, je me suis mis à mon propre compte* » (un dirigeant d'UPS)).

Les dirigeants enquêtés ont de grandes difficultés à établir des critères objectifs lors de la prise de décision et à les justifier rationnellement. Leurs stratégies sont intuitives, opportunistes, et liées à leurs aspirations, la priorité étant donné au court terme, et à la liquidité contre la rentabilité à long terme (« *... pourquoi vous voulez que je réfléchisse à ce que je serai dans 5 ans... peut être que j'aurai disparu du marché* » (un dirigeant)). Cela s'explique sans doute par les difficultés de financement que rencontrent les UPS de l'informel et par l'instabilité d'un environnement où

<sup>3</sup> Nous préférons le concept de contexte à celui de contrainte généralement utilisé dans la littérature sur le secteur informel. En effet, ces contextes peuvent constituer des contraintes ou des ressources pour les unités de production du secteur informel dont les activités ont tendance à être intégrées aux processus sociaux.



prédominant des économies de survie. Ainsi les dirigeants vont privilégier dans leur gestion, la production de flux de trésorerie (Bloy et Dupuy, 1990 ; Hernandez, 1995).

Ce besoin de liquidités a pour objectif la prise en charge de la famille<sup>4</sup> dans un contexte qui conduit facilement à une vision pessimiste de l'environnement. Ces attitudes et comportements contiennent également une dimension socio-culturelle évidente. Selon Ponson (1990), le contrôle de l'incertitude est faible en Afrique. La sécurité est vivement recherchée, que ce soit à travers les institutions ou la religion. Ainsi, le dirigeant préfère se limiter à l'environnement proche et au court terme, car c'est à ce niveau qu'il pense avoir une bonne marge de manœuvre et avoir une grande contrôlabilité de ses actions (Torrès, 2003). C'est également de cette façon qu'il compte assurer la pérennité de son activité.

Il y a donc un ajustement des dirigeants aux réalités de leur environnement. Cet ajustement prend également la forme de regroupement d'unités de production intervenant dans le même secteur d'activités. Ces regroupements, que l'on retrouve aussi bien en milieu rural qu'en milieu urbain (et que l'on retrouve peu ou pas du tout au niveau des entreprises dites modernes) jouent un rôle important pour deux raisons au moins. D'abord, parce qu'ils sont en harmonie avec l'orientation communautaire de la société sénégalaise (et Africaine en général). Ensuite, parce qu'ils fonctionnent comme des réseaux d'entreprises, ils augmentent les capacités des UPS à accéder à des ressources indispensables à leur fonctionnement<sup>5</sup>.

Ces regroupements ont transformé la vie économique et sociale de plusieurs quartiers, que nous considérons, pour cette raison, comme des quartiers industriels et commerciaux, présentant certaines caractéristiques des districts industriels, une question que nous aborderons dans la discussion des résultats. Ainsi, le regroupement des menuisiers de la Médina, un des plus vieux quartiers de Dakar a totalement transformé la vie de ses habitants<sup>6</sup>.

### ***Poids des contraintes communautaires et gestion des ressources humaines***

Au Sénégal, l'organisation de la société est fondée sur la communauté. Dans les UPS du secteur informel, les relations entre employeur et employés dans les unités étudiées semblent s'apparenter à celles qui lient le père, chef de famille, et les membres de sa famille (au sens large). Pour décrire leurs responsabilités vis-à-vis de leurs personnels, les dirigeants disent agir comme des « pères », ou « chefs de famille ». Les relations entre individus dans les UPS sont ainsi construites sur une base morale et engendrent très souvent des obligations (qui vont au-delà de ce qui est généralement considéré comme strictement professionnel) entre les différentes parties prenantes : protection de l'employé (par le dirigeant en qualité de chef de famille, de père) ; loyauté des membres de la famille vis-à-vis de l'employeur. Cela engendre des comportements et pratiques très spécifiques dans le mode de management des unités étudiées, à savoir :

- la tendance à considérer l'entreprise comme un prolongement de la famille (paternalisme).

Ainsi, on aura tendance à considérer le plus âgé comme étant le leader naturel (ce sage que l'on écoute sans discuter) ;

---

<sup>4</sup> « Il s'agit d'avoir des revenus suffisants pour s'occuper de sa famille » (interviews).

<sup>5</sup> Avec le phénomène de l'exode rural, ces regroupements plus ou moins grand par leur taille augmentent sans arrêt en milieu urbain (quincaillerie, boucherie, travail du bois, travail du fer, menuiserie métallique et du bois, réparation de voitures, tailleurs/couturiers, cordonnerie, vente de pièces de voiture, pour ne citer que quelques exemples).

<sup>6</sup> La même chose peut être dite des cordonniers de la Médina et des tailleurs couturiers (qui font l'objet de notre étude), ou des travailleurs du fer de Rebeuss, pour ne citer que quelques exemples.

- La faible prise en compte du mérite ou de l'engagement individuel des salariés au profit d'une appréciation collective et globale de la performance.

- Une influence déterminante sur les recrutements venant des pressions de la famille, des amis, des groupes religieux, et d'autres groupes informels : *« j'ai fait venir tous mes apprentis du village..., c'est la famille »* (un dirigeant).

- En cas de difficultés les employés restent solidaires à l'entreprise (*« je n'ai pas été payé pendant plusieurs mois... mais je suis resté. Mon chef me donne à manger et je peux dormir dans l'atelier... Mon seul regret c'est de ne pas pouvoir envoyer de l'argent à ma femme au village »* (un Salarié)).

Bourgoin (1984) relevait déjà qu'en Afrique où le poids de la communauté prime sur l'individu, les relations entre employeurs et employés ressembleront à celles ayant existé entre l'enfant et sa famille élargie. En partant d'une conception normative de la GRH, on pourrait parler d'abus dans l'utilisation du personnel. Nous préférons y voir une intégration de la gestion des UPS aux processus sociaux dominant les espaces au sein desquels ces UPS opèrent, créant ainsi une dynamique de continuité entre entreprise et société, que l'on ne retrouve pas dans le secteur dit moderne. Cependant, des améliorations sont nécessaires, comme nous le verrons ci-dessous. La GRH dans le secteur informel est en effet une question complexe.

### ***Valeurs culturelles et rôle des femmes***

Seulement 15% des UPS enquêtées sont dirigées par des femmes. L'une des dimensions quelque peu paradoxale de la société traditionnelle en Afrique noire est la féminité (Hofstede, 1987). En effet, la nette différenciation de l'homme et de la femme conduit à une domination de l'homme dans la gestion des entreprises (Ngok Evina, 2008). Le pouvoir et l'autonomie des femmes sont considérés comme une utopie. Au Sénégal, pays à 95% musulman, les justifications viennent de la religion musulmane qui, selon bon nombre de ses adeptes, considère que la femme doit tout attendre de l'homme. Cependant, cette place donnée aux femmes n'est pas acceptée de toutes. C'est le cas, par exemple, de cette dirigeante, selon qui *« les temps sont durs... je ne vais pas rester à la maison et attendre que mon mari revienne me donner la dépense... J'ai ouvert mon petit atelier et depuis ça va mieux »* (une dirigeante).

Kamdem (1996) considère que les rapports hommes - femmes dans l'organisation constituent un autre domaine intéressant d'analyse des abus « culturalistes » dans les pratiques de management en Afrique. L'image de la femme dans la société africaine (aussi bien traditionnelle que moderne) est faite d'une double relation d'attachement et de dépendance dans laquelle la société masculine cherche à maintenir le second sexe. Ce paradoxe explique le comportement ambivalent de la femme africaine dans la société actuelle, comportement que Barbier (1985, cité par Kamdem), traduit dans les termes suivants : « mères pacifiques » et « femmes rebelles ».

En fait, avec la crise qui a démarré au cours des années 1980 et qui continue de nos jours, le secteur informel a été celui où ce concept de « femmes rebelles » a connu son niveau de matérialisation le plus élevé, compte tenu de l'entrée en force des femmes dans les petites affaires, suite aux fermetures d'entreprises et aux vagues de licenciements qui ont affecté les salariés, dont la majorité étaient des hommes<sup>7</sup>. Bien que ne disposant pas de données statistiques sur la question, nous

---

<sup>7</sup> Au Sénégal, comme dans tous les autres pays africains, les revenus d'un travailleur salarié servent à la prise en charge d'un nombre de personnes qui dépassent largement la famille nucléaire. Le faible niveau de représentation des femmes

spéculons que l'entrée des femmes dans le marché du travail servant les entreprises modernes a été largement inférieur proportionnellement à celle des femmes faisant leur entrée dans le secteur informel. Cette différence est une preuve de la capacité du secteur informel à intégrer les processus sociaux dominant la société sénégalaise.

### ***Intégration et insertion des jeunes***

La création de petites unités de production et/ou de prestations de service évoluant dans l'informel au Sénégal est une aubaine pour les populations jeunes et souvent peu qualifiées. Les possibilités d'emploi qu'offre ce secteur permettent la réinsertion des jeunes. Un pourcentage de 83% des actifs recensés, âgés de 15 ans et plus à Dakar, évoluent dans le secteur privé informel, contre 10% seulement dans le secteur privé moderne. Le secteur informel génère 97% des emplois au Sénégal, mais selon l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, il rime généralement avec précarité à cause de la faiblesse des revenus et du manque de couverture sociale et contribue à plus de 90% à la pauvreté<sup>8</sup>.

Le pourcentage de non-instruits dans le secteur informel demeure important : 63% des travailleurs évoluant dans ce secteur d'une manière ou d'une autre, n'ont aucun niveau d'instruction et 59,8% n'ont guère dépassé le cycle primaire. Les travailleurs ayant un niveau d'instruction supérieur sont moins présents dans le secteur informel (19%). Dans les petites unités étudiées, les dirigeants donnent la priorité au recrutement des jeunes apprentis, rejetés en très grand nombre par le système scolaire à un âge très jeune (12-13 ans ou moins). Pour un dirigeant propriétaire d'un atelier de couture, « *je travaille avec des jeunes issus du système scolaire et je les aide à avoir un métier pour assurer leur avenir...* » Et un autre d'ajouter (dans le métier de la menuiserie), « *je recrute parce que les parents où les amis me confient leurs enfants pour que je leur apprenne un métier...* ».

Dans un pays comme le Sénégal, où la jeunesse est majoritaire, le secteur informel joue donc un rôle social déterminant, et apporte de manière non officielle un soutien fondamental à l'Etat qui n'a véritablement jamais réussi à trouver une solution au chômage des jeunes.

### **Le contexte technico-économique**

Les unités de production et/ou de services évoluant dans le secteur informel offre des produits/services peu coûteux et utilisent une technologie rudimentaire. Cela est dû à leurs faibles moyens financiers, au recours à un système de production sur commandes, à l'existence d'une main d'œuvre peu chère et disponible, qui est généralement formée sur le tas, et à la nécessité de satisfaire les besoins des consommateurs dont la plupart ont des moyens limités.

En attendant d'avoir plus d'informations sur la place des technologies avancées dans le secteur informel, nous spéculons que le recours à ces dernières n'est pas toujours impossible. Il semble cependant que les caractéristiques du marché des consommateurs et du marché du travail telles que décrites ci-dessus permettent de considérer les choix faits par les dirigeants des UPS de l'informel, comme des choix adaptés à leur contexte. Ceci dit, il est important de noter les efforts insuffisants faits par les UPS de l'informel en ce qui concerne la formation de leurs apprentis. C'est pour cela que nous pensons que toute amélioration des performances du secteur informel, passe par une amélioration de la gestion de ses ressources humaines ; ces dernières constituant les ressources de

---

dans notre échantillon pourrait être lié au fait que nous ayons choisi des secteurs d'activités dominés par les hommes. Dans le secteur de l'alimentaire, les résultats auraient été sans doute différents.

<sup>8</sup> Diallo, 2011.

loin les plus importantes du secteur. Ce point de vue semble être confirmé par les autres pratiques de GRH décrites ci-dessous.

## **Les pratiques de GRH**

### ***Niveau de qualification des employés et rémunération***

Le faible niveau de qualification des apprentis recrutés entraîne des rémunérations relativement faibles et variables. Ces dernières sont perçues de manière irrégulière et sont largement fonction des niveaux d'intensité des activités, du statut du salarié et de son expérience, tels qu'appréciés par le dirigeant. En effet, le point de vue de ce dernier détermine la rémunération des travailleurs. L'un des dirigeants interviewés nous a affirmé que : *« pour les apprentis il n'y a pas de salaires. Mais les autres [comprendre les plus qualifiés tels que les compagnons] sont payés par jour en fonction du niveau de l'activité... Ce n'est pas une somme fixe. »* En plus, cette rémunération peut être faite en nature (sous forme de tissus, moutons et autres, offerts par le dirigeant en compensation de la rémunération non versée).

### ***Encouragement et incitation au travail***

Pour mobiliser et motiver les salariés, les dirigeants utilisent des moyens diversifiés, qui de temps en temps prennent la forme d'artifices : repas partagés avec les apprentis (*« à midi on déjeune ensemble... autour d'un bol. C'est l'occasion de discuter du travail de la matinée et de partager ce que nous savons »* (un dirigeant)) ; rappel du parcours du dirigeant (*« j'aime leur dire d'où je suis parti afin de leur montrer qu'il ne faut pas se décourager »* (un dirigeant)) ; la possibilité qu'ils ont de travailler plus tard, en dehors des heures normales de travail, à leur compte (*« demain vous maîtriserez le métier... peut être que vous allez vous mettre à votre propre compte. Inch Allah<sup>9</sup> »* (un dirigeant)). Toutes ces actions permettent de « toucher » les apprentis dans leur amour propre. Pour accroître la productivité, les dirigeants nouent des relations fraternelles avec le personnel. Ainsi le patron peut exécuter une activité que l'apprenti croyait dévalorisante avec comme objectif de lui montrer qu'ils peuvent être sur le même pied d'égalité. Notons également le cas du chef menuisier qui prépare du thé pour ses propres apprentis. Il y a également les augmentations des rémunérations qui interviennent surtout au moment des fêtes, périodes au cours desquelles l'activité est plus intense, notamment dans les secteurs tels que la confection et la couture. La promotion des apprentis peut également avoir un effet positif sur la productivité.

### ***Délégation de responsabilités***

Dans les unités étudiées, les responsabilités sont souvent déléguées à un apprenti qualifié et expérimenté. Un couturier affirme : *« L'atelier que j'ai au marché Sahm est géré par mon petit frère. J'y vais souvent mais c'est lui qui gère tout »*. Cette délégation qui se fait en fonction des tâches à exécuter, implique un engagement de l'apprenti choisi dans la structure. Comme le précise ce chef d'atelier : *« Je délègue des responsabilités à certains surtout aux plus anciens avec qui j'entretiens des relations de confiance »*.

### ***Les conditions de travail***

---

<sup>9</sup> Inch Allah est une phrase en langue arabe qui signifie « s'il plaît à Dieu ».

Les résultats de notre étude montrent que les conditions de travail sont relativement précaires dans les UPS du secteur informel. Par exemple, dans le métier de la menuiserie métallique, nous avons noté une absence d'utilisation de gants et de masques. Aucune procédure de sécurité n'y existe et l'organisation du travail est faite de façon tacite. Chaque membre de l'organisation sait ce qu'il doit faire à chaque instant.

La propreté des locaux où se déroule l'activité est importante dans les unités étudiées. Le chef veille à la propreté de la tenue de l'apprenti mais il faut reconnaître qu'il ne peut pas l'exiger quotidiennement. Comme l'affirme ce chef réparateur de voitures : « *le matin avant de démarrer les réparations, nous rangeons les voitures et nettoions l'atelier. Au niveau vestimentaire, la tenue doit être propre et donc lavée chaque semaine...* ». Certains déchets comme les morceaux de tissus, subissent, dans les ateliers de couture, un recyclage par les apprentis. Cela leur permet de gagner des surplus d'argent. C'est ce que révèle ce couturier : « *après le nettoyage de l'atelier, les petits morceaux de tissu sont jetés à la poubelle. Cependant nous recyclons les gros morceaux de tissu pour en faire des boubous ("Njaxass" en wolof) destinés à la vente* ».

### **L'environnement des UPS**

L'environnement des UPS contient plusieurs éléments. En plus de l'environnement naturel qui occupe une place importante dans leur gestion étant donné que ces unités dépendent très largement, sinon exclusivement, des ressources locales, il y a les environnements légal et politique. Compte tenu de leur statut informel qui par définition les fragilise au niveau institutionnel, les UPS sont très préoccupées par leur environnement légal, en l'occurrence le cadre réglementaire dans lequel elles évoluent.

Ce cadre est embryonnaire et souvent inadapté aux activités informelles qui, dans les faits, sont reconnues par l'Etat. Le respect de ce cadre par les dirigeants constitue un handicap pour le fonctionnement et la survie de ces UPS. Selon l'un de ces dirigeants, « *le non paiement des patentes, taxes et autres allège nos charges... et nous permet de vivre.* » Un autre se plaint du fait que : « *selon le type et la taille de l'atelier, l'Etat ou la municipalité n'intervient que pour récupérer une taxe annuelle qui varie entre 25000Fcfa et 150 000Fcfa<sup>10</sup>. Le paiement de la TVA sur les pièces détachées que nous achetons devait suffire* ».

On comprend donc pourquoi les nombreuses tentatives de légalisation dudit secteur entreprises par l'Etat, dans le but de faire bénéficier les travailleurs des UPS des avantages sociaux et des régimes de retraite, se soldent le plus souvent par des échecs. La légalisation marquerait théoriquement la fin du secteur informel surtout si elle suit le modèle du secteur moderne. Ceci dit, l'absence de régulation crée des risques de surexploitation des ressources naturelles de l'environnement, entre autres, dans un pays relativement peu doté comme le Sénégal.

### **3. DISCUSSION**

Le secteur informel : modèle de cohérence entre la GRH, le social, l'économique et l'environnemental ou non?

Une chose est certaine : le SI n'est plus considéré comme un accident transitoire dans la construction des économies des pays en voie de développement (Sarr, 2010). Les regroupements d'unités de production spécialisées ont fait la preuve de leur pérennité ; la vulnérabilité des unités

---

<sup>10</sup> Un Euro représente environ 655 Fcfa.

isolées demeurent (Marchand, 2005). A quoi est liée cette capacité du SI à survivre en dépit de la précarité des conditions de travail qui y prévalent, et souvent invoquée par la littérature.

Dans son analyse assez objective du SI, Madila (2000) met l'accent sur les caractéristiques du secteur (qui confirment les données de nos interviews) que sont :

- l'existence d'unités de production dans lesquelles considérations sociales et économiques ne sont pas séparées

- un recours aux matières premières locales

- une formation des travailleurs faite sur le tas

- le recours à des technologies rudimentaires combiné à un coefficient de main-d'œuvre élevé.

Il y a en effet deux façons de discuter de la relation entre GRH, questions sociales, économiques et environnementales dans le SI. La première est l'approche par les manques. La seconde est contextuelle. L'approche par les manques conduirait à considérer que la GRH dans le secteur informel ne respecte pas les droits élémentaires des travailleurs, même si ce secteur contribue de façon significative à la création d'emplois au Sénégal ; que les performances des unités de production du SI sont faibles ; que le non paiement des taxes dues constitue un manque à gagner pour l'Etat ; et que dans plusieurs cas, l'on assiste à une utilisation incontrôlée des ressources de l'environnement de la part de ses unités de production. De tout ceci découlerait une absence d'harmonie entre GRH, aspects sociaux, économiques et environnementaux.

De telles conclusions découlent en général d'un recours à l'entreprise moderne comme modèle d'analyse. Ces conclusions qui sont souvent à la base des définitions du secteur informel, ne permettent pas de comprendre ce dernier, dans la mesure où son fonctionnement et sa dynamique internes sont considérés comme irrationnels et anti-managériaux.

Nous proposons une démarche alternative qui part de l'argument selon lequel le secteur informel contient les éléments d'une GRH durable, en harmonie avec les besoins et exigences sociales, économiques et environnementales du contexte sénégalais, fortement caractérisé par des économies de survie. L'origine principale de cette cohérence réside dans l'intégration des activités du SI aux processus sociaux.

Cependant, cela ne signifie pas que des améliorations ne sont pas nécessaires dans le fonctionnement des UPS du SI, notamment dans le domaine de la GRH. Nous considérons en effet l'installation d'une GRH durable dans le secteur, en harmonie avec les autres éléments du contexte, comme un processus dont les étapes et rythmes ne sont pas seulement déterminés par les décisions internes des dirigeants d'UPS, mais également par des facteurs externes. Par exemple, la plus grande participation des femmes aux activités de l'informel a été le résultat d'une crise économique et sociale. Les formes de motivation adoptées par les dirigeants sont liées à la manière dont les dirigeants répondent à la demande des parents et amis pour le recrutement de leurs enfants. Le fait de pouvoir maintenir des conditions de travail souvent considérées comme précaires tout en continuant à contribuer considérablement à la création d'emplois au Sénégal (donc tout en continuant à attirer les jeunes), requiert des explications qui vont au-delà des dynamiques internes des UPS du SI.

L'implantation et l'appréciation (mesure d'impact) d'une GRH durable et bienveillante, en cohérence avec les questions sociales, économiques et environnementales, sont plus facilement réalisables à partir d'une approche spatiale ou territoriale (en termes de « systèmes locaux », Tappi, s.d.) de l'analyse des activités des entreprises. Cette approche qui est au centre de l'analyse des

districts industriels (Tappi, op.cit ; Doeringer, 2009 ; Harrison, 1992), nous semble applicable aux regroupements d'UPS du SI, mais non applicable aux entreprises modernes, au Sénégal.

Il existe, à notre avis, des ressemblances entre le concept de « gestion du SI intégrée aux processus sociaux » et les analyses portant sur le fonctionnement des districts industriels. Selon ces dernières, une industrie ne saurait être définie seulement à partir d'une prise en compte des technologies qui y sont utilisées, de son marché du travail, des matières premières utilisées ou de la clientèle servie. L'un des éléments les plus importants d'une industrie est l'atmosphère industrielle, que Molina (s.d.), reprenant les idées de Marshall, définit comme « le flux d'expériences, d'informations et de connaissances, circulant dans le district avec peu ou pas de contraintes. Ces ressources intangibles pouvant être assimilées à un savoir tacite spécifique au district », ou externalités positives dont profitent les entreprises d'un district donné.

Le caractère localisé des regroupements d'UPS du SI (qui nous a conduits à introduire le concept de quartiers industriels et commerciaux) est indiscutable. Au Sénégal, ces UPS sont au cœur du développement local, les localités étant caractérisées par leur homogénéité socio-culturelle. Selon Harrison (op.cit. ; p.419), dans sa discussion sur le fonctionnement des districts industriels, « ...ces arrangements semblent être plus présents (ou peut être simplement plus efficaces) dans les espaces où la religion, les politiques locales, ou les relations d'amitiés ou de parenté prévalent, ou tout simplement déterminent les activités des petites entreprises...les districts les plus performants sont en général les plus homogènes sur les plans social et culturel ».

Ces arguments vont dans le sens des caractéristiques fondamentales de la GRH dans les UPS du SI au Sénégal, telles que décrites dans les sections précédentes. En outre, ils renforcent notre proposition à vérifier selon laquelle la mise en place de modèles et de pratiques permettant de gérer de façon durable exigences économiques, sociales et environnementales est plus faisable à partir d'une conception locale et territoriale de l'entreprise, qu'à partir d'une conception nationale et globale de cette dernière. Au Sénégal, le secteur informel présente des opportunités dans ce débat, surtout dans le cadre du développement local. Nous n'affirmerons pas que le secteur informel constitue un modèle en la matière. Mais, il constitue un point de départ à privilégier compte tenu de son intégration aux processus sociaux et de son caractère localisé au Sénégal.

## **CONCLUSION**

Comme la plupart des problématiques des Sciences de gestion, le débat sur l'émergence d'une GRH durable, et la mise en place au sein des entreprises de modèles et pratiques prenant en compte exigences sociales, économiques et environnementales, prendra des formes diverses et aura un contenu varié selon les contextes et le type d'entreprise concerné. Dans la présente contribution, nous avons choisi comme objet de notre analyse les unités de production de biens et services (UPS) opérant dans le secteur informel (SI) au Sénégal.

Les raisons de notre choix résident dans le fait que ces UPS constituent la catégorie d'entreprises la plus importante quantitativement, au Sénégal, et surtout dans le fait que les activités de ces UPS sont intégrées aux processus sociaux, offrant ainsi des opportunités de débat sur certaines conditions à remplir pour arriver à une GRH durable et à un maximum de cohérence entre questions sociales, économiques et environnementales.

L'étude de plusieurs UPS appartenant à des regroupements localisés, montre que ces dernières présentent les caractéristiques d'une telle cohérence, même si de nombreux aspects de leur gestion, dont la GRH, ont besoin d'être améliorés. Cependant, une telle conclusion n'est possible que si

l'analyse du SI est faite à partir d'une compréhension de ses dynamiques internes en rapport avec son environnement, et non à partir du modèle de l'entreprise dite moderne.

Un examen de la littérature sur les districts industriels montre que ces derniers, dans leur fonctionnement et leur structure, premièrement, possèdent les éléments d'une GRH durable et d'une cohérence entre exigences sociales, économiques et environnementales. Deuxièmement, il semble exister de nombreuses similarités entre districts industriels et regroupements des UPS du SI, au Sénégal. Ces constats nous conduisent à la conclusion selon laquelle une approche localisée et territoriale de l'entreprise devrait faciliter la mise en place d'une GRH durable et d'un certain équilibre entre le social, l'économique et l'environnemental.



## BIBLIOGRAPHIE

- ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S. (1999), « Analyse de représentations et de discours », in Thiétard R.A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p.449-475.
- BARRETTE J., CARRIERE J. (2003), « La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol.58, n°3, p.427-453.
- COSSETTE P. (1994), *Cartes cognitives et Organisations*, Presses Universitaires de Laval et Eska, Québec.
- DAVID A., (2003), « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Revue Sciences de Gestion*, n°39, p.139-166.
- DIALLO, A. (2011). « Politique de l'emploi au Sénégal : L'informel rime avec la pauvreté », *Journal Le Quotidien* du 08 janvier.
- DPS. (2003). «Le secteur informel dans l'agglomération de Dakar : performances, insertion et perspectives Résultats de la phase 2 de l'enquête 1-2-3 de 2003», DPS.
- HERNANDEZ, E.M. (1995), « *La logique de gestion de l'entreprise du secteur informel* », *Revue Française de Gestion* (mars-avril-mai), pp.66-75.
- HOFSTEDE, G. (1987). «Relativité culturelle des pratiques et des théories de l'organisation», in *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 10-21.
- JICK T. (1979), « Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action », *Academy of Management Journal*, vol.24, december, p.602-611.
- JOHNSON G., LANGLEY A., MELIN L., WHITTINGTON R., (2007), *Strategy as practice: research directions and resources*, Cambridge University Press, Cambridge.
- KAMDEM, E., (1996) « *Nouveau regard sur les pratiques de management au Cameroun* », (in) Organisations économiques et cultures africaines. *De l'homo oeconomicus à l'homo situs*, Paris, L'Harmattan, p.249-271.
- KANTE, S. (2002). « *Le secteur informel en Afrique subsaharienne francophone, Vers la Promotion d'un travail décent* », Bureau International du Travail (BIT), Genève.
- MADILA, M. (2005). «La gestion des ressources humaines dans les petites entreprises Congolaises », in *AGRH, Paris-Dauphine, 2005*.
- MALDONADO, C. et al. (2004). «*Méthodes et instruments d'appui au Secteur Informel en Afrique francophone*» BIT Genève.
- MARCHAND, G. (2005). «L'économie informelle au Sénégal. La logique de fonctionnement de quelques entreprises informelles à Saint-Louis», avril.
- NGOK EVINA, J.B. (2008). «Gestion des ressources humaines dans les entreprises africaines : cas du Cameroun», in *AGRH 2008* ; tiré de <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008ngokevina.pdf> - 188.7k.
- ROYER I., ZARLOWSKI P. (1999), « Le design de la recherche », in Thiétard R.A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p.139-168.
- SARR, M. (2010). « Caractéristiques des Pratiques de GRH dans le Secteur Informel de Dakar : Cas des Menuisiers et Mécaniciens ».
- STAKE R.E. (1995), *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, C.A Sage.
- TORRES, O. (2003). «Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité», in *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°144, mai-juin, p. 119-138.
- UEMOA. (2004). « Le secteur informel dans les principales agglomérations de sept états membres de l'UEMOA : performances, insertion, perspectives, Principaux résultats de l'enquête 1-2-3 de 2001-2002 réalisée par les instituts nationaux de statistiques des Etats membres avec l'appui technique d'AFRISAT et de DIAL et sur financement de l'union Européenne», [www.uemoa.int](http://www.uemoa.int).
- YIN R. K., *Case Study Research*. 3rd ed., Sage, Thousand Oaks, CA, 2003.

