

**Gestion des ressources humaines dans le secteur informel, entre exigences économiques et logiques communautaires : le cas des travailleurs du fer de Rebeuss à Dakar**

**Management of human resources in the informal sector, between economic requirements and community logics: the case of iron workers from Rebeuss to Dakar**

**SILLA Mamadou**

Enseignant-chercheur, Faculté des sciences économiques et de gestion  
Laboratoire LAED -ESP-UCAD

**SENE Mbaye**

Doctorant en GRH, Organisation et Stratégies  
Laboratoire LAED -ESP-UCAD

**SIMEN Serge Francis,**

Professeur Titulaire agrégé des universités en sciences de gestion  
Directeur du Laboratoire LAED (ESP-UCAD)

**Date de soumission :** 27/11/2025

**Date d'acceptation :** 30/12/2025

**Pour citer cet article :**

SILLA. M. & AL. (2026) « Gestion des ressources humaines dans le secteur informel, entre exigences économiques et logiques communautaires : le cas des travailleurs du fer de Rebeuss à Dakar », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 1 » pp : 300- 318.

Author(s) agree that this article remains permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Cette recherche examine les pratiques de gestion des ressources humaines dans les TPE du secteur informel à Rebeuss. L'étude cherche à comprendre comment les dynamiques communautaires et culturelles influencent la gestion du personnel dans ces structures dépourvues de formalisation. Avec à une méthodologie qualitative inductive fondée sur dix entretiens semi-directifs, les résultats révèlent que la GRH dans le secteur informel repose essentiellement sur la confiance, les réseaux sociaux, l'apprentissage informel et les normes communautaires. Le recrutement, la formation et la motivation s'organisent autour de la proximité sociale, de la loyauté et de la solidarité. L'étude met en évidence une GRH contextualisée profondément ancrée dans les dynamiques locales.

**Mots clés :** GRH ; secteur informel ; logiques communautaires ; solidarité.

## Abstract

This research examines human resources management practices in the small and medium-sized enterprises of the informal sector in Rebeuss. The study seeks to understand how community and cultural dynamics influence personnel management in these structures without formalization. With an inductive qualitative methodology based on ten semi-structured interviews, the results reveal that HRM in the informal sector is mainly based on trust, social networks, informal learning and community standards. Recruitment, training and motivation are organized around social proximity, loyalty and solidarity. The study highlights a contextualized HRM deeply rooted in local dynamics.

**Keywords;** HRM; informal sector; community logics; solidarity.

## Introduction

Le secteur informel joue un rôle central dans le développement économique des pays africains, tant en termes de contribution au produit intérieur brut (PIB) qu'en matière de lutte contre le chômage (Kanté, 2002 ; Maldonado et al., 2004). En effet, le dernier rapport global du recensement des entreprises montre que 97 % des 407 822 unités économiques au Sénégal appartiennent au secteur informel (RGE, 2017). Ce secteur constitue le principal moyen de subsistance de près de 90 % des travailleurs et travailleuses du pays.

Il est défini comme l'ensemble des activités effectuées de façon plus ou moins spontanée par une population qui n'est ni occupée à titre principal dans une grande entreprise ou administration, ni recensée en tant que demandeuse d'emploi (Barthelemy, 1998). Cette définition rejoint, dans une certaine mesure, celle de l'ANSD qui considère le secteur informel comme l'ensemble des unités de production dépourvues de numéro statistique et/ou de comptabilité formelle (ANSD, 2003).

Le secteur informel regroupe une diversité d'activités allant de l'artisanat à la petite production industrielle, en passant par le commerce de détail et les services de proximité.

Les TPE étudiées, dans le cadre de cette recherche regroupent des artisans (forgerons, menuisiers métalliques, fondeurs) et des commerçants (ferrailleurs) opérant dans le secteur informel. Ce regroupement, qualifié de « quartier industriel et commercial », se situe entre la 32, rue de Reims et la rue Sénégal à Rebeuss, dans la commune de Dakar-Plateau. Ce quartier se distingue par l'absence de séparation entre lieux de fabrication et de commercialisation.

En s'appuyant sur les travaux de Nimaga et al. (2011), il apparaît que les très petites entreprises (TPE) du secteur informel recourent à des modes de production et d'échange traditionnels, en forte harmonie avec les mentalités et les cultures locales mais elles jouent également un rôle dans la cohésion sociale (Simern, 2017). Leur fonctionnement est largement intégré aux processus sociaux dominants, et leur participation aux réseaux communautaires les pousse vers l'entrepreneuriat collectif, tandis que leur marché du travail reste majoritairement local.

La logique de fonctionnement des unités informelles diffère donc de celle des entreprises du secteur moderne (Kessi, 2006). La gestion des ressources humaines (GRH) dans ce contexte s'adapte à des logiques spécifiques, prenant en compte la culture locale, les relations de proximité et les mécanismes de solidarité (Simen et Agne, 2018). La solidarité peut ainsi s'observer tant sur le plan social (activités communautaires) que sur celui de la rémunération, du recrutement, de la formation ou encore de la communication (Simen et Nkoa, 2019).

Comme l'a souligné Emile Durkheim (1983), dans les sociétés qualifiées de « primitives », les liens sociaux reposent sur des mécanismes invisibles d'entraide et de reconnaissance mutuelle, et non sur des contrats ou un échange formel. Ainsi, si la GRH s'apparente à la gestion des relations au sein des TPE, le modèle de solidarité constitue un élément central pour comprendre ces pratiques (Simen et Agne, 2018 ; Kamdem, 1993).

Contrairement aux entreprises formelles, les pratiques de GRH dans les TPE informelles reposent sur la confiance, les liens familiaux et communautaires, ainsi que sur des routines informelles telles que l'apprentissage familial, la rotation des tâches ou l'octroi de primes ponctuelles non formalisées (Simen et Nkoa, 2019). Ces pratiques s'écartent des modèles classiques de GRH enseignés dans les écoles de management ou appliqués dans les grandes entreprises, rendant leur analyse indispensable.

Alors que de nombreuses études se concentrent sur la GRH dans les entreprises formelles, peu de travaux s'intéressent à la manière dont les TPE du secteur informel au Sénégal gèrent leur personnel. L'absence de cadre théorique solide et la complexité des interactions sociales constituent un gap scientifique majeur. Les TPE doivent gérer leur personnel dans un contexte de ressources limitées et de forte dépendance à la communauté locale, ce qui peut influencer la motivation, la fidélisation, le transfert des compétences et la pérennité du savoir-faire.

Ainsi, il apparaît essentiel d'examiner la place de la communauté locale dans la GRH des TPE informelles et de comprendre comment ces relations sociales façonnent les pratiques de gestion. Ignorer ces pratiques peut entraîner des conflits internes, une inefficacité organisationnelle et une perte de savoir-faire artisanal, compromettant le développement durable de ces unités. Cette étude s'inscrit dans une perspective théorique combinant la GRH informelle, le capital social, l'entrepreneuriat collectif et le modèle d'ajustement personne-environnement, afin de mieux appréhender les mécanismes de gestion des ressources humaines dans le secteur informel.

À cet effet, la problématique de cette recherche peut se formuler ainsi :

**Comment les TPE du secteur informel, opérant dans un contexte de forte proximité communautaire et familiale, organisent-elles leur gestion des ressources humaines, et quelles pratiques émergent pour concilier contraintes économiques et logiques sociales ?**

Pour répondre à ces questions, nous adoptons une approche qualitative inductive, avec une stratégie d'accès au réel fondée sur l'étude de cas. Cette recherche se structure autour de trois axes : un cadrage théorique, une méthodologie de recherche, et la présentation et discussion des résultats.

## 1. Cadre théorique

### 1.1. Les TPE du secteur informel, définitions et caractéristiques

Le secteur informel a fait l'objet de plusieurs propositions de définitions. Pour Van Dijk (1986, p11) le secteur informel regroupe les activités artisanales, le petit commerce, les transports non mécanisés et les prestations de service. Niang (1996) présente le secteur informel comme l'ensemble des activités de commerce, production de biens et de services à valeur marchande, de pratiques associatives d'épargne et de crédit, de transferts et de redistributions de ressources, toutes se menant à une échelle plus ou moins réduite qui échappent partiellement ou totalement à la législation et / ou aux normes dominantes qui régissent le champ des activités et des pratiques de même catégories. Aussi, Sethuraman (1981) considère que le secteur informel est composé de petites unités s'occupant de produire et de distribuer des biens et services et ayant pour finalité essentielle de créer des emplois au profit des participants à l'entreprise et de leur assurer un revenu bien que les unités soient limitées aux plans du capital, du matériel, des ressources humaines, et sur celui du savoir-faire.

Ces différentes définitions données au « secteur informel » montrent la diversité de compréhension du concept. Cependant, un consensus semble se dégager autour des critères comme la taille réduite des activités, l'absence d'enregistrement, la spécificité des relations de travail, la faiblesse des revenus, la création d'emploi, la non tenue d'une comptabilité écrite correcte pour caractériser ce secteur. (Charmes, 1990 ; ANDS, 2009 ; BIT ; Benjamin et Mbaye, 2012 ;1993).

Pour caractériser les TPE du secteur informel partons de l'effet de grossissement, de l'effet microcosme et l'effet égotrophie développés par Torres (2003) et Mahé de Boislandelle (2015). L'effet de grossissement indique qu'un problème d'accroît avec la diminution de la taille de l'entreprise. En effet toutes les décisions ont un caractère stratégique pour les petites entreprises (Torres,2003 ; Jouaen et al, 2014). Par exemple le non-respect des délais de paiement peut avoir des conséquences négatives dans la gestion d'une TPE. L'effet de grossissement se décline en effet nombre, en effet microcosme, en effet de proportion aux quels Torres (2003) ajoutent l'effet d'égotrophie.

L'effet microcosme : selon Mahé de Boislandelle (2015) le dirigeant de la TPE focalise généralement son attention sur l'immédiat dans le temps (le court terme) et dans l'espace (le plus proche physiquement et psychologiquement). Ainsi le dirigeant de la TPE consacre son temps à la gestion des activités quotidienne au détriment de la réflexion stratégique.

L'effet nombre est le processus de distanciation ou de rapprochement résultant d'un nombre de relation d'un individu avec son entourage de travail (Mahé de Boislandelle, 2015). Ainsi plus le nombre de relation diminue, plus le dirigeant a la chance de connaître individuellement ses employés et inversement ; diminuant dans ce cas la distance hiérarchique. C'est pourquoi dans les TPE, le dirigeant connaît tous ses employés et les relations personnelles ont tendance à supplanter les relations professionnelles.

L'effet proportion indique que plus l'effectif de l'entreprise est réduit, plus la place d'un élément est proportionnellement élevée (Jouaen et al, 2014). Ainsi des changements mineurs au sein d'une TPE peuvent occasionner des variations de plus fortes amplitudes (Torres, 2003). Par exemple si sur une équipe de 10 personnes, un salarié est absent, cela représente un taux d'absentéisme de 10 %. C'est donc dans ce sens que l'effet proportion est un effet de grossissement.

L'effet d'égotrophie signifie que la gestion de la TPE a tendance à être centré sur le dirigeant (Torres, 2003). En effet, les affaires de l'entreprise sont d'abord avant tout des affaires du dirigeant. Il est dans ce cas difficile de dissocier le patrimoine de l'entreprise et celui du dirigeant. Une activité comme le recrutement dans les TPE est une affaire du dirigeant qui a tendance à recruter dans sa famille ou dans ses relations, s'attachant ainsi les services de subordonnés qui leur seront personnellement dévoués (Torres, 2003).

En résumé pour caractériser les TPE sur le plan qualitatif, retenons les caractéristiques suivantes (Torres, 2003 ; Bellettre, 2010 ; Jouaen et al, 2014, Kaoutoing et al 2017 ; Mahé de Boislandelle, 2015) :

- La gestion de la TPE est centralisée et personnalisée par le prioritaire dirigeant ;
- L'absence de planification : la stratégie est peu formalisée et les décisions sont prises dans le court terme. Ces décisions sont prises souvent à partir de l'intuition du dirigeant. Cet aspect intuitif dans les prises de décisions s'explique en grande partie par le management de proximité qui caractérise les TPE.

### **1.2. La GRH dans le secteur informel**

Dans les TPE du secteur informel, les pratiques de GRH dépendent du contexte interne mais aussi du contexte externe. Simen (2017) considère toujours que les pratiques de GRH sont différentes de celle retrouvées dans les entreprises formelles et remarque dans leurs utilisations, une prédominance de l'improvisation avec une culture plutôt familiale et des comminations privilégiant l'oralité et les ressources de la tradition orale.

Dans les TPE Sénégalaises du secteur informel, la GRH débute par la socialisation d'un modèle culturel qui affirme à priori, la prééminence de la parenté, ou encore de l'ethnie dans la création ou le développement des organisations (Tine et al, 2018 ; Simen et Nkoa, 2019). C'est ce qui explique que le recrutement au niveau du secteur informel soit fait par le dirigeant lui et souvent dans son environnement familial donc de proximité (Sarr, 2011, Silla 2011, Kane et al, 2008, Tidjani, 2006). Le recrutement peut aussi être imposé par la communauté qui exerce une pression sociale forte sur les dirigeants des TPE, ce qui explique sa forte dose d'interaction sociale (Kane et al, 2008). Cette pression sociale acceptée par les dirigeants de ces TPE du secteur informel constitue une dette que ces acteurs ont envers la société puisqu'ayant été recruté eux même pour la plupart dans les mêmes conditions.

Si dans les entreprises formelles les travailleurs sont recrutés avec une formation théorique souvent accompagnée d'une certaine expérience professionnelle, dans les TPE du secteur informel, les collaborateurs (apprentis) sont recrutés sans qualification (Sarr, 2011, Silla 2011, Kane et al, 2008, Tidjani, 2006). La formation se fait dans la plupart des cas sur le tas et est composée de pratiques car les théories sont non écrites (Kane et al, 2008). Et pour De Boislandelle (2015), elle est soit assurée par le dirigeant lui-même sans plan de formation, soit un collaborateur (le compagnon, le tuteur ou le parrain professionnel), soit par l'apprenti lui-même dans certaine situation. De plus, elle a une double fonction sociale dans la mesure où elle permet de faire connaître un métier, tout en transformant le caractère de l'apprenti par l'éducation (Sarr, 2011). Pour certains métiers liés aux castes, la formation suit des rites qui associe savoir-faire technique et savoir vivre en société parce que l'exercice de certains métiers est réservé à des personnes supposées dotées de facultés leur permettant d'être proche des divinités (Simen, 2017). C'est pourquoi dans certains cas, les chefs religieux interviennent pour l'accompagnement spirituel des nouvelles recrues au moment de débiter leur formation.

Dans les unités de productions du secteur informel, la rémunération est caractérisée par la quasi-absence de salaire et une forte présence des gratifications (Simen et Nkoa, 2019 ; Sarr, 2011 ; Silla 2011 ; Kane et al, 2008 ; Tidjani, 2006). Selon Sarr (2011), la rémunération dépend du pouvoir discrétionnaire du propriétaire et du niveau de l'activité. C'est également le cas des TPE ayant un fort enracinement familial et dont les salariés sont parents des dirigeants (Simen 2017, Boucar, 2009, Mpinda, 2005). Elle peut être aussi non monétaire comme l'achat de boubous traditionnels pour un apprenti durant les fêtes musulmanes (Sarr, 2011), l'hébergement et les frais de subsistance (Simen, 2017). De ce point de vue, la dimension sociale l'emporte sur la fonction marchande, économique ou monétaire.

Au niveau des TPE du secteur informel, la motivation se caractérise par une possibilité de jouissance pour l'apprenti, une relation fraternelle qui se manifeste par une inversion des rôles, et une démarche participative (Sarr, 2011, Kane et al, 2008).. D'autres formes de motivation sont aussi identifiées dans le secteur informel comme les gratifications en nature, en argent (Kane et al, 2008 ; Sarr, 2011) les châtiments corporels et les remontrances (Silla, 2011).

Dans les TPE du secteur informel, la communication est souvent orale et les notes de services sont quasi absentes. Elle est directe et personnalisée et privilégie le langage local. De ce point de vue, le respect de la parole du dirigeant renforce naturellement la confiance entre les acteurs. Ainsi la capacité du dirigeant à entretenir une communication persuasive et de proximité avec son personnel semble avoir un impact sur la réduction des conflits dans le travail. C'est pourquoi les syndicats sont presque inexistantes et la prévention des conflits est assurée par ce que Simen (2017) appelle le rite ancestral de la palabre réconciliatrice.

## **2. Méthodologie de recherche.**

### **2.1. Justification du choix de la méthodologie qualitative**

La présente recherche s'appuie sur l'étude des TPE du secteur informel évoluant dans le domaine du fer à Rebeuss. L'objectif est de montrer que la GRH est profondément ancrée dans les processus sociaux et que la communauté locale joue un rôle déterminant dans la gestion de ces TPE. Pour cela, nous avons opté pour une méthodologie qualitative inductive :

- Qualitative, parce nous voulons découvrir et comprendre un phénomène mal connu. De plus Strauss et Corbin (1990) affirment que dans le cas d'une étude qui porte sur une organisation, un groupe ou bien des individus, il est conseillé de recourir à une approche qualitative.
- Inductive, parce nous ne nous partons avec aucune hypothèse de travail déjà élaborée. Nous partons de l'expérience ou du vécu des acteurs.

### **2.2. Collecte des données**

Les données ont été recueillies au moyen de onze entretiens semi-directifs, au cours desquels nous avons laissé nos interlocuteurs s'exprimer librement sur des thèmes précis liés à nos questions de recherche. Ces entretiens ont été conduits en wolof, langue nationale, et en français, afin de permettre aux participants de s'exprimer dans la langue dans laquelle ils se sentaient le plus à l'aise.

Nous avons utilisé un guide d'entretien souple mais structuré, qui a servi de fil conducteur tout en offrant la flexibilité nécessaire pour approfondir les réponses. Ce guide a été adapté en

fonction des profils et des expériences des participants, afin de mieux explorer les dimensions spécifiques de la gestion des ressources humaines dans les TPE du secteur informel. Tous les entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone, garantissant la fiabilité des données et permettant leur transcription intégrale pour l'analyse qualitative.

Le tableau suivant donne les caractéristiques des personnes interrogées.

**Tableau 1 : caractéristiques des interviews**

	Nombre de répondants	Durée moyenne	Nombre d'interviews
Ferrailleurs	2	20mn	1
Forgerons	2	35mn	1
Menuisiers métalliques	2 (plus 1 apprenti)	35m	1
Fondeurs	2	30m	1

Source : Par les auteurs

### 2.3. L'analyse de contenu pour analyser les données

Comme méthode d'analyse des données, nous avons utilisé l'analyse de contenu. Après les transcriptions des entretiens, nous avons fait une série de lecture pour pouvoir répertorier les mots ou groupes de mots qui reviennent le plus souvent et qui ont un sens bien défini. Chaque mot ou groupe de mot représente un thème bien défini. C'est l'ensemble des thèmes regroupés dans un tableau qui constitue le dictionnaire des thèmes. Nous avons par la suite rapproché les thèmes qui ont plus ou moins le même sens dans des sous-catégories. L'étape finale consistait donc à regrouper aussi les sous-catégories en catégories qui constituent pour Bardin (2009) des rubriques ou classes qui rassemblent un groupe d'éléments sous un titre générique.

## 3. Résultats et discussions

### 3.1. Résultats

Dans les TPE que nous avons étudiés, les patrons donnent la priorité au recrutement de jeunes apprentis qui sont soit des parents, soit des enfants d'amis ou du voisinage. Ces recrutements, qui se font pour l'essentiel par recommandation, sont acceptés par les dirigeants parce qu'ils inspirent confiance et permettent à ces responsables de TPE de réduire l'incertitude. Ces recrutements font aussi apparaître le poids de nos valeurs sociales et culturelles dans le choix même du personnel dans le secteur informel. Même si le besoin en personnel n'est pas exprimé par le patron (c'est d'ailleurs souvent le cas), il est obligé d'accepter de recruter des jeunes par peur d'être jugé par la communauté.

Au-delà de répondre à des impératifs de production, le recrutement à Rebeuss a une forte valeur sociale parce qu'il permet de trouver un emploi pour des jeunes qui pour la plupart sont rejetés par le système scolaire. Ainsi donc, le secteur informel apporte un soutien considérable

à l'État en contribuant à réduire considérablement le manque d'emploi. Ce secteur permet à ce niveau de réduire le chômage et de lutter efficacement contre la pauvreté.

Extrait d'entretien forgeron (1) : *« Mon personnel est souvent composé d'enfants qu'on me confie. Je travaille avec deux jeunes apprentis. Certains proviennent de ma famille, d'autres sont des voisins ou même des inconnus qui veulent seulement apprendre le métier. Je suis aussi avec un cousin et le fils d'un voisin qui travaillent avec moi. Nous avons aidé, ici, beaucoup de jeunes qui traînaient dans les rues. C'est un devoir pour tout musulman d'aider son voisin et de rendre service. Nos voisins, nous les considérons comme nos parents .»*

Extrait d'entretien fondeur (2) : *« Je suis dans cet atelier avec un apprenti qui est un parent et un prestataire. L'apprenti est un parent. Le prestataire, je l'ai connu ici dans cet espace .»*

Extrait d'entretien apprenti menuisier : *« Je suis dans cet atelier depuis 2000. J'avais 15 ans. Ce sont mes parents qui m'ont amené ici. Je suis sous les ordres de mon patron depuis. Je suis venu ici après l'école parce que je n'avais pas les moyens pour poursuivre les études. »*

Le faible niveau ou le manque de qualification des jeunes qui arrivent dans les activités du secteur informel pousse les dirigeants à accorder à la formation du personnel, une importance particulière. Car en plus de la formation, les patrons ont en charge l'éducation de ces jeunes qui pour l'essentiel n'ont pas réussi à demeurer dans le système scolaire. Chez les forgerons, les menuisiers métalliques et les fondeurs, la formation se fait suivant une autre démarche. Les jeunes apprentis font, dès leur recrutement, des activités qui n'ont rien à voir avec les métiers proprement dits. Ils sont souvent les premiers à venir à l'atelier. Ils ballaient l'atelier, sortent le matériel, accueillent les premiers clients avant même l'arrivée des patrons.

Ainsi, à l'image de ce qui se fait dans de domaine de la ferraille, l'objectif des patrons, est de contribuer d'abord à la socialisation des apprentis. Sous la supervision du chef d'atelier ou des plus expérimentés, les jeunes sont initiés aux métiers par les répétitions des tâches à exécuter. Ils sont orientés et aidés par des superviseurs dans le cas où certaines tâches ne sont pas bien faites.

A travers cela, les maîtres essaient de faire comprendre aux apprentis les difficultés et les réalités des métiers. Donc, l'apprentissage va au-delà de l'assimilation du métier, l'objectif étant bien entendu de former de futurs responsables aptes à s'insérer dans le tissu social et économique. Outre le fait d'inculquer un métier aux apprentis, les patrons rendent aussi un

service à la communauté en formant des jeunes qui seront aptes à travailler pour eux-mêmes dans le futur.

Extrait d'entretien menuisier métallique (2) : « *Les jeunes qui sont là, dès leur arrivée, je commence par leur parler, leur dire la vérité parce que nous formons de futurs responsables. Ils doivent venir très tôt à l'atelier et rentrer tard parce qu'ils sont de futurs responsables. Je leur montre aussi comment se fait le métier en commençant par les petites choses comme sortir le matériel, faire les courses, couper le fer, etc.* »

Extrait d'entretien menuisier (2) : « *Les apprentis commencent par nous regarder et suivre comment nous travaillons. Petit à petit, je leur confie des tâches à faire. Je corrige le travail en cas d'erreurs.* ».

Extrait d'entretien apprenti menuisier : « *J'ai commencé par faire les petites choses comme sortir le matériel, balayer l'atelier, couper le fer. C'est après que j'ai commencé à faire de la soudure. Maintenant, j'arrive à faire des portes, des chariots à café, des pousse-pousse etc.* »

Les apprentis reçoivent souvent des gratifications qui ne sont, pour l'essentiel, pas très conséquentes et sont à la discrétion du seul patron. Les relations de parenté et de voisinage qui lient les parties prenantes donnent ainsi aux patrons de ces TPE la possibilité de procéder à ce type de rémunération. La rémunération peut être aussi en nature comme les prises en charge des repas, les frais de transport et, dans une moindre mesure, la prise en charge des accidents de travail qui sont très fréquents dans cet espace. La rémunération en nature fait ainsi office de protection sociale permettant ainsi aux patrons de prendre en charge les frais médicaux du personnel, surtout jeune. Il ne s'agit pas pour les patrons de ces TPE de payer un travail parce que les jeunes sont à la quête d'un savoir et d'une qualification.

Le niveau de responsabilité et le statut de l'apprenti peuvent justifier la différence des niveaux de rémunération entre les employés d'une même entreprise. En effet, les apprentis les plus expérimentés reçoivent des rémunérations beaucoup plus élevées et régulières, comparés aux jeunes, et arrivent même souvent à négocier un salaire parce que disposant de compétences qui leur permettent de monnayer leur talent.

Extrait d'entretien fondeur (1) : « *Il n'y pas de rémunération régulière parce qu'ils sont là d'abord pour apprendre. Je leur donne maintenant une petite somme d'argent qui n'est pas fixe. Je leur paie aussi le repas chaque jour.* »

Extrait d'entretien menuisier métallique (1) : « *Mes apprentis n'ont pas de salaire. Je leur donne à manger. Je leur octroie de l'argent pour le transport. Ils sont à mes charges.* »

Pour mobiliser et motiver les salariés du regroupement d'entreprises de Rebeuss, les patrons utilisent différents moyens. Il s'agit d'abord de la remontrance qui consiste à parler et à discuter avec l'apprenti pour l'appeler à adhérer aux objectifs de l'entreprise, mais aussi pour sa propre réussite professionnelle. La communication étant de ce point de vue verbale et directe, la discussion peut se tenir autour du repas ou du thé ou dans le cadre du travail, ou parfois même devant les autres apprentis de l'atelier. Toujours dans la volonté de motiver le personnel, les patrons des TPE de Rebeuss donnent des gratifications en nature comme des habits durant les fêtes religieuses. Ces dons qui ont souvent une valeur très symbolique aux yeux des apprentis, permettent de les motiver et de contribuer ainsi positivement à l'atteinte des objectifs des TPE

Extrait d'entretien ferrailleur (1) : « *Mes apprentis travaillent sous mes ordres et sous mon autorité. Je les gronde s'ils ne viennent pas à l'heure ou s'ils font des bêtises. Mais les relations sont bonnes, ils me respectent et ils me donnent de la considération.* »

Dans les TPE qui ont fait l'objet de cette étude, les dirigeants délèguent les responsabilités en fonction de l'ancienneté et de l'expérience des salariés. L'expérience et l'âge permettent aussi aux chefs de juger la valeur d'un individu à assumer des responsabilités. De ce point de vue, ce sont les salariés les plus expérimentés et les plus anciens qui sont responsables des entités à l'absence des patrons. Le critère d'ancienneté n'est pas toujours suffisant pour attribuer des responsabilités à un apprenti. Des valeurs comme l'intégrité, la confiance, le respect envers le reste du personnel sont recherchés par des patrons qui cherchent à se trouver des dauphins au sein de l'organisation.

Extrait d'entretien menuisier métallique (2) : « *Si je ne suis pas là, je responsabilise un de mes apprentis c'est-à-dire le plus expérimenté avec qui, j'ai duré.* »

Extrait d'entretien menuisier métallique (1) : « *Je délègue des responsabilités. Moi, à ce niveau, l'ancienneté ne m'intéresse pas trop. C'est le niveau surtout de l'apprenti qui m'intéresse, parce qu'on peut trouver déjà des apprentis dans l'atelier et être plus intelligent qu'eux. Moi, c'est le niveau de l'individu qui m'intéresse pour déléguer des responsabilités.* »

### **3.2. Discussion**

La GRH dans les TPE de Rebeuss tourne autour du recrutement, de la formation, de la rémunération, de la motivation et de la délégation de responsabilité.

Le recrutement est une activité de GRH qui permet à une entreprise d'acquérir de la main-d'œuvre compétente, capable d'occuper un poste (Krisko, 1991 ; Perréti, 2004). Dans les TPE de Rebeuss, nos résultats vont dans le sens de ceux de Simen et Nkoa (2019), Diouf et al.,

(2008), Simen (2017), Sarr (2011), Silla (2011), Nkakleu (2016) et Tine et al. (2018) qui montrent que le recrutement ou la dotation en ressources humaines des TPE du secteur informel est caractérisé par les réalités socioculturelles. En effet, au sein du regroupement des travailleurs de Rebeuss les jeunes sont recrutés soit parce qu'ils sont de la famille du patron, soit parce qu'ils ont les mêmes origines villageoises que les dirigeants, soit parce qu'ils sont de la même confrérie. A cet effet, il n'y a pas de place pour la planification, et le besoin en personnel est rarement exprimé par les patrons.

Le recrutement a aussi une valeur d'insertion sociale à Rebeuss, d'autant plus qu'il permet aux jeunes qui ont échoué à l'école de trouver une activité qui peut les aider à s'insérer dans la vie active. D'ailleurs, les entreprises en Afrique ne sont pas la seule propriété de l'entrepreneur, mais de toute une communauté. Ainsi, la primauté du groupe l'emporte sur l'individu et toute tentative de détachement du groupe apparaît donc dans ce cas comme une violation d'un des principes fondamentaux d'organisation et de régulation sociale (Diagne, 2009). Nous assistons, à une pression de l'environnement institutionnel au sens de Meyer et Rowan (1977) qui est constitué de mythes, de cérémonies et de croyances auxquels les acteurs doivent s'y adapter.

La rémunération comprend l'ensemble des rétributions monétaires ou non monétaires perçues par les employés pour service rendu ou travail effectué (Petit et al., 2004 ; Mahé de Boiselandelle, 2015 ; Plane, 2003). La rémunération est complexe, car elle a un coût pour l'entreprise et c'est un élément de motivation et d'implication du personnel, et doit se faire dans une perspective d'équité sociale (Plane, 2003). Dans les TPE du secteur informel de Rebeuss, les patrons n'octroient pas de salaire aux apprentis, mais une somme dont eux seuls déterminent le montant et la périodicité en fonction de leurs désirs et de leurs trésoreries (Diouf et al, 2008 ; Simen et Nkoa, 2019). Les sommes données aux apprentis dépendent également de l'intensité de l'activité ou du chiffre d'affaires réalisé. Cette rémunération n'est pas donnée pour payer un salaire, mais plutôt pour aider les jeunes à faire certaines dépenses parce qu'ils sont en apprentissage pour l'essentiel (Simen, 2017). Nous retrouvons, dans ce cas, le modèle arbitraire de Pichault et Nizet (2000) parce que les gratifications sont données en fonction de la seule volonté du dirigeant.

La formation peut être définie comme un facteur de valorisation des ressources humaines et permet d'augmenter les connaissances, les compétences et les habiletés des employés dans le but d'éliminer les pertes de rendement (Kisko, 1991 ; Plane, 2003). Elle se matérialise par la conception d'un plan de formation établi par le service RH en fonction de la stratégie de

l'entreprise et validé par le dirigeant (Plane, 2003 ; Perreti, 2006). Dans les TPE du fer de Rebeuss, ce sont les dirigeants eux-mêmes qui assurent la formation des apprentis confirmant donc les thèses de Mahé de Boislandelle (2015) et Simen et Nkoa (2019) pour qui la formation dans les TPE est assurée par le dirigeant lui-même ou par un de ses collaborateurs. En effet, les apprentis sont formés par les dirigeants en faisant du « learning by doing » et l'apprentissage commence par la socialisation de l'individu. Les efforts sont concentrés sur le savoir et le savoir-faire et les connaissances sont acquises sur le tas (Simen, 2017). La fonction sociale de la formation (Sarr, 2011) a été également confirmée par nos résultats, d'autant plus qu'à Rebeuss, en plus de faire connaître un métier aux apprentis, l'apprentissage permet d'éduquer des milliers de jeunes rejetés par le système scolaire classique.

La motivation est une activité de GRH qui consiste à mettre en place des outils et des programmes qui ont pour objectif de pousser les individus à adopter des comportements désirés pour l'atteindre les objectifs fixés par l'organisation (Roussel, 2001 ; Louart, 2002). Plusieurs facteurs permettent de motiver le personnel, parmi lesquels des facteurs financiers et matériels, des facteurs psychosociologiques, la responsabilité, l'autonomie etc (Maugeri, 2008). La rémunération reste ainsi un élément prépondérant car la plupart du temps, elle a un caractère alimentaire et permet à l'employé de satisfaire ses besoins primaires (Maugeri, 2008 ; Denjean, 2006 ; Simen et Nkoa, 2019). A Rebeuss, la pratique de jouissance a été identifiée comme un outil important pour motiver les salariés (Diouf et al., 2008). En effet, les patrons donnent la possibilité aux apprentis de travailler pour eux-mêmes. Cette jouissance, permet de ce fait, à l'apprenti d'affiner son apprentissage et de gagner des revenus supplémentaires.

La remontrance est également utilisée à Rebeuss pour encourager les apprentis. Ainsi, dans des situations où l'activité n'est pas très intense et où la motivation financière ne peut pas être utilisée, la discussion et les conseils deviennent un outil indispensable pour booster les salariés (Diouf et al., 2008 ; Sarr, 2011 ; Silla, 2011 ; Tidjani, 2006 ; Simen, 2017). En effet à Rebeuss, les patrons essaient de mettre les apprentis devant leurs responsabilités, en leur faisant comprendre que les difficultés du moment ne doivent pas les pousser à baisser les bras. Certains patrons en revanche n'hésitent pas à gronder les apprentis pour les motiver dans certaines situations.

La délégation de responsabilité dans les TPE de Rebeuss est la résultante de trois facteurs qui sont la confiance du patron envers l'apprenti, la maturité et l'expérience. En effet, ce sont les apprentis les plus matures, et qui ont une certaine expérience, qui se chargent de la gestion des

ateliers en l'absence des patrons. La confiance joue également un rôle déterminant dans cette situation. Par ailleurs, pour avoir un contrôle à distance sur les activités, les patrons préfèrent déléguer des responsabilités aux membres de la famille. De ce fait, ils arrivent à réduire l'incertitude quant au déroulement correct du travail. Nos résultats, de ce point de vue, vont dans le sens de ceux de Nkakleu (2004) et de Simen (2017) pour qui la délégation dans les PME obéit à des logiques communautaires.

### **Conclusion**

Ce travail a pour objectif de montrer que la GRH est profondément ancrée dans les processus sociaux et que la communauté locale joue un rôle déterminant dans la gestion des TP de l'informel. Pour cela nous avons adopté une démarche qualité inductive.

Le choix de la logique qualitative inductive s'explique par l'originalité du contexte et la rareté des études sur la GRH dans les TPE du secteur informel. Nous nous sommes entretenus avec les patrons de TPE et un apprenti et nous nous sommes munis d'un guide. Les données obtenues auprès des acteurs ont été traitées en utilisant l'analyse de contenu thématique.

Nos résultats montrent également que la GRH dans les ateliers et cantines de ce regroupement, obéit à des logiques communautaires.

Cette étude apporte plusieurs contributions au plan théorique. Elle enrichit la littérature sur la gestion des ressources humaines (GRH) dans le secteur informel, particulièrement au sein des très petites entreprises (TPE) sénégalaises du secteur informel, un domaine encore peu exploré. Elle met également en lumière l'importance des logiques communautaires et culturelles dans la gestion des ressources humaines, en complément des modèles classiques centrés sur les mécanismes formels et la rationalité économique (Tidjani, 1995b). Enfin, elle propose une vision intégrée de la GRH combinant aspects sociaux, culturels et économiques, renforçant ainsi les approches de GRH contextuelle et territoriale.

Sur le plan pratique, cette recherche offre des enseignements pour les dirigeants et acteurs du secteur informel. Elle souligne l'importance de la confiance et des relations sociales dans la gestion quotidienne, invitant les dirigeants à valoriser les interactions et les logiques communautaires. Elle met aussi en évidence la nécessité de développer des pratiques de formation et de socialisation adaptées à la réalité locale, même dans des structures à faibles revenus. De plus, elle peut orienter les politiques publiques et les programmes de soutien aux TPE en tenant compte de l'influence des normes sociales et culturelles sur la gestion des ressources humaines.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites qui ouvrent la voie à des recherches futures. L'échantillon est limité à quelques ateliers et cantines d'une région spécifique, ce qui restreint la généralisation des résultats à l'ensemble du secteur informel sénégalais. La collecte des données reposait principalement sur les perceptions des patrons et d'un apprenti, laissant moins de place au point de vue de plus d'employés. Par ailleurs, l'étude s'est limitée sur les aspects sociaux et culturels de la GRH, sans étudier en profondeur les dimensions économiques ou organisationnelles.

Les perspectives de recherche consistent à étendre l'analyse à d'autres régions et types de TPE pour valider la transférabilité des résultats, à étudier le point de vue des employés afin d'avoir une vision plus complète des pratiques de GRH, et à explorer l'impact des politiques publiques et de la formation professionnelle sur les pratiques de GRH dans le secteur informel.

### **Bibliographie**

- BIT. (1993). *Résolution concernant les statistiques de l'emploi dans le secteur informel adoptée par la quinzième. Conférence internationale des statisticiens du travail* » (janvier 1993).
- BIT. (2002). *Travail décent et économie informelle. Conférence internationale du travail 90<sup>e</sup> session.*
- Boukar, H. (2009). Les facteurs de contingence de la croissance des micro et petites entreprises camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 75-83.
- Boukar, H., & Ngassam, A. S. (2011). Vers une approche proxémique de la GRH au sein des petites entreprises camerounaises. *Recherches en Sciences de Gestion*, (4), 91-106.
- Diouf, L., Kane, D., Mbodji, I. N. S., & Sarr, M. (2008). Pratiques de GRH dans le secteur informel de Dakar : cas des menuisiers et mécaniciens. *Actes congrès AGRH 2008.*
- Direction de l'artisanat/Direction de la prévision et de la statistique. (1992). Recensement national des artisans au Sénégal », juillet, p. 3.
- 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.
- Dupont, C., & Warnotte, G. (2007). Pour une utilisation des études de cas dans la compréhension des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 46(2), 141-153.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M., & Raymond, L. (2009). Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. *Gestion*, 34(4), 21-29.

- Fabi, B., Raymond, L., & Lacoursière, R. (2007). Pratiques de GRH pour le développement stratégique des PME : une perspective de configuration. *23e Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat. Trois-Rivières, Canada.*
- Fall, A. S., & Mboup, A. (1995). Pratiques de la médiation dans le secteur informel à Dakar. *Bulletin de l'APAD*, (9).
- Houssein, I. M. (2008). *Contraintes institutionnelles et réglementaires et le secteur informel à Djibouti* (Doctoral dissertation).
- Hussmanns, R. (1992). Secteur informel : historique, définition et importance. *Actes du séminaire sur le secteur informel et la politique économique en Afrique subsaharienne*, 10, 9-46.
- Jaouen, A., & Tessier, N. (2008). Les pratiques de GRH des très petites entreprises. *XIXe Congrès de l'AGRH.*
- Julien, P. A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 3(3-4), 411-425.
- Kamdem, E. (1993). Ni Taylor, ni folklore : pour un management interculturel et créatif. Les Publications du CETAI. CAM 93-03, Montréal.
- Kane, D. (2009). Processus de passage du statut d'apprenti à celui de patron : cas des tailleurs du secteur informel au Sénégal. *Actes congrès AGRH, Toulouse.*
- Kanté, S. (2002). Le secteur informel en Afrique subsaharienne francophone : vers la promotion d'un travail décent. BIT.
- Kessi, M. Z. (2006). Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne, Editions CEDA.
- Krisko, N. (1991). *Les pratiques de gestion des ressources humaines particulières à l'entreprise non syndiquée*. Mémoire pour l'obtention du grade de maître ès sciences : Université de Montréal.
- Mahé de Boislandelle, H. (2005). Gestion des ressources humaines dans les PME. *Economica.*
- Maldonado, C., Badiane, C., Miélot, A. L., & du Travail, O. I. (2004). *Méthodes et instruments d'appui au secteur informel en Afrique francophone*. International Labour Organization.
- Marchand, G. (2005). L'économie informelle au Sénégal : logique de fonctionnement de quelques entreprises informelles à Saint-Louis. *Mémoire de maîtrise : sociologie : Université de Laval (Québec)*
- Mpinda, M. (2005). La gestion des ressources humaines dans les petites entreprises congolaises. in *Actes de la 16è conférence de l'AGRH.*

- Nadvi, K., & Barrientos, S. (2004). Industrial Clusters and Poverty Reduction: Towards a Methodology for Poverty Reduction and Social Impact Assessment of Cluster Development Initiatives. Unido, Vienna, [http://www. ids. ac. Uk](http://www.ids.ac.uk)
- Ngok Evina, J. F. (2008). Gestion des ressources humaines dans les entreprises africaines : cas du Cameroun. *Actes AGRH 2008*.
- Niang, A. (1996). Le secteur informel, une réalité à explorer : ses rapports avec les institutions et ses capacités développantes. *Africa Development: A Quarterly Journal of CODESRIA*, 21(1), 57-80.
- Nimaga, A., Sarr, M., Silla, M., Simen, S., & Tidjani, B. (2018). Le secteur informel : caractéristiques et potentialités d'un champ d'études dans le débat sur la GRH durable (No. Halshs-01782045).
- Nkakleu, R. (2006), La tontine d'entreprise en tant que communauté de pratique, levier d'implication en situation interculturelle : une étude de cas longitudinale, XVIIe Congrès de l'AGRH, Lille et Reims management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims.
- Nkakleu, R. (2002). Les facteurs de contingence de délégation dans les PME camerounaises. *Actes, 6e CIFEPME*.
- Paradas, A., & Polge, M. (1998). Types de dirigeants et styles de GRH : Cas de petites entreprises de l'industrie agro-alimentaire. *Actes du 4ème Congrès International francophone sur la PME (CIFEPME), Nancy-Metz, Octobre*
- Parlier, M. (2006). Les ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises. *Encyclopédie des ressources humaines*, 961-968.
- Pichault, F. et J. Nizet (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : approches contingente et politique*, Paris, Seuil.
- Sall, D. (2011). Les stratégies de coopération dans le secteur informel au Sénégal : cas des tailleurs. *Mémoire de DEA UCAD*.
- Sall, D. (2017). Dynamique coopérative et proximité des PME regroupées en espace spécialisé du secteur informel : cas des cordonniers du marché de Tilene. in *actes 4 ieme édition des SERGe days*.
- Sarr, M. (2010). Caractéristiques des pratiques de GRH dans le secteur informel de Dakar : Cas des menuisiers et mécaniciens. *Mémoire de DEA, Soutenu à l'UCAD*.
- Shi, L., & Ganne, B. (2006). Comprendre les clusters industriels du Zhejiang : interrogations et remises en question. HAL.

- Silla, M. (2011). Les déterminants des pratiques de GRH dans le secteur informel : le cas des ateliers de couture de la ville de Guédiawaye. *Mémoire de DEA soutenu à l'UCAD*.
- Simen, S. F. and Agne, A. E. (2018). L'entreprise familiale au Sénégal : entre solidarité, tensions et recompositions, chapitre 16 de l'ouvrage collage collectif *Théories des organisations africaines* dirigée par Fouada, Causse et Ngantchou, L'Harmattan.
- Simen, S.-F. et Ebene Nkoa, D. (2019). La solidarité comme moyen de Gestion des Ressources Humaines dans les Très Petites Entreprises (TPE) sénégalaises : vers un modèle local plus adapté. *Projectics / Proyética / Projectique*, 22(1), 65-87. <https://doi.org/10.3917/proj.022.0065>.
- Simen, S. F. (2017). Pratiques de GRH dans les très petites entreprises sénégalaises : pertinence d'une gestion qui concilie tradition et modernité. XXVI<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Jun 2017, Lyon, France. <halshs-01782042>.
- Tidjani, B. (1995b). Approche Socio-culturelle de l'entreprise au Sénégal. 1995. *Africa Development/Afrique et Développement*. Vol. XX, N° 3, p. 89- 104.
- Tidjani, B. (2000). Le profil du responsable du personnel au Sénégal : le discours et la réalité. *Africa Development*, 25(1), 191-212.
- Tidjani, B. (2006). La gestion des ressources humaines dans le secteur informel en Afrique. *J. Allouche (Éd.), Encyclopédie des ressources humaines*, 1227-1237.
- Tine, B., Bah, T., Chaudat, P. (2018). Le défi des PME sénégalaises : concilier tradition et modernité. Le cas de l'entreprise Guirassy.. *Les Cahiers de Tunisie*, (hal-03433124)
- Torre, A. (2009). Retour sur la notion de proximité géographique. *Géographie, économie, société*, 11(1), 63-75.
- Torres, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *5<sup>ème</sup> Congrès International sur la PME*, 25-27.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, (3), 119-138.