

**STRATEGIES DE RESILIENCE DANS LE SECTEUR INFORMEL EN PERIODE
DE PANDEMIE : CAS DE LA COVID-19**

**RESILIENCE STRATEGIES IN INFORMAL SECTOR DURING A PANDEMIC:
THE CASE OF COVID-19**

DIALLO Malick

Docteur en Sciences de Gestion
Chercheur

Université Gaston Berger de Saint-Louis, Sénégal
Laboratoire SERGe (Saint-Louis Etudes et Recherches)
malickn1@gmail.com

DIÉMÉ Mouhameth

Docteur en Sciences de Gestion
Enseignant-Chercheur

Université Cheikh Anta DIOP (UCAD) de Dakar, Sénégal
Laboratoires LAED (ESP_UCAD) et SERGe (UGB)
mouhameth.dieme@ucad.edu.sn

SILLA Mamadou

Docteur en Sciences de Gestion
Chercheur

Université Cheikh Anta DIOP de Dakar, Sénégal
Laboratoire LAED (Laboratoire Entreprise et Développement)
mamachekhna@hotmail.fr

Date de soumission : 28/01/2022

Date d'acceptation : 07/03/2022

Pour citer cet article :

DIALLO.M & AL. (2022) «STRATEGIES DE RESILIENCE DANS LE SECTEUR INFORMEL EN PERIODE DE PANDEMIE : CAS DE LA COVID-19», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 3» pp : 159 – 184.

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



RESUME :

Ce papier a pour objectif de contribuer à la compréhension des stratégies de résiliences développées par les acteurs du secteur informel fortement impactés par la pandémie de la COVID-19. La *Grounded Theory* utilisée comme méthode de traitement et d'analyse des données issues d'entretiens effectués avec dix (10) propriétaires dirigeants, a permis de constater que les acteurs qui sont dans la restauration, le commerce, et la coiffure se sont confrontés à plusieurs difficultés tels que la perturbation des heures de travail, un ralentissement des activités, des problèmes d'approvisionnement, des conflits sociaux etc., suite aux mesures de restriction prises par l'Etat du Sénégal pour faire face à la crise sanitaire. Les spécificités des très petites entreprises (TPE) de l'informel fortement ancrée dans les relations sociales et leurs capacités d'adaptation ont aidé tant bien que mal les acteurs de ce secteur à faire face aux difficultés rencontrées. Des mesures telles que la rationalisation des commandes, la production sur commande, la livraison à domicile, la stabilisation des emplois etc., ont été prises durant cette période pour assurer la survie des TPE et aussi garder l'équilibre et les relations sociales dans ce contexte de crise économique et sociale.

Mots clés : Stratégie de résilience ; Secteur informel ; TPE ; Capacité d'adaptation ; COVID-19

ABSTRACT :

This paper aims to contribute to the understanding of the resilience strategies developed by actors in informal sector strongly impacted by the COVID-19 pandemic. The Grounded Theory used as a method of processing and analyzing data from interviews with ten (10) owner-managers, has shown that the actors who are in catering, trade, and hairdressing are confronted with several difficulties such as the disruption of working hours, a slowdown in activities, supply problems, social conflicts, etc., following the restrictive measures taken in Senegal to deal with the health crisis. The specificities of informal very small enterprises (VSEs) strongly rooted in social relations and their ability to adapt have somehow helped the actors in this sector to cope with the difficulties encountered. Measures such as the rationalization of orders, production to order, home delivery, stabilization of jobs, etc., were taken during this period to ensure the survival of VSEs and also to maintain balance and social relations in this context of economic and social crisis.

Keywords: Resilience strategy; Informal sector ; VSEs; Adaptability ; COVID-19

INTRODUCTION

Déclarée en Chine fin décembre 2019, l'épidémie du coronavirus s'est rapidement propagée dans le monde pour devenir une pandémie référencée par l'OMS sous l'appellation la pandémie du COVID-19. A la fin du mois de novembre 2020, les infections au COVID-19 ont dépassé les 62,2 millions de personnes dans le monde et le nombre de décès a atteint les 1453531¹. Des mesures de distanciation sociale, de fermeture de frontières aériennes et terrestres se sont multipliées partout dans le monde pour stopper la propagation du virus. Ces mesures barrières ont été à l'origine de perturbations massives de la vie économique dû à un « arrêt soudain » de l'économie réelle, une désorganisation des chaînes de production mondiale et un ralentissement brutal de l'activité économie mondiale et continentale.

Le continent africain est relativement épargné par la pandémie du COVID-19 en termes de nombre de cas contaminés et de décès. Par exemple, au mois de septembre 2020 - avant la deuxième vague de coronavirus en Europe-, le nombre total de cas confirmés en Afrique était de 1,4 million, contre 8,2 millions en Amérique du Nord. Même mesurée en proportion de la population totale, le continent noir était en ce moment relativement moins touché, avec environ 1 200 cas confirmés par million d'habitants, contre environ 14 000 en Amérique du Nord². Cependant, même si le continent africain est relativement moins touché par la pandémie du COVID-19 en termes du nombre d'infections et de décès, il n'en demeure pas moins que les économies africaines sont largement impactées par cette crise économique et sociale causée. Dans la zone UEMOA, le rapport Bloomfield³ mené en avril 2020 prévoit un ralentissement de la croissance économique avec un taux inférieur à 3% dans ces pays pour l'année 2020.

En outre, selon les estimations de l'organisation internationale du travail (OIT), les mesures de confinement partiel ou total ont une incidence importante sur les entreprises informelles. Elles entraînent une perte immédiate de revenu pour les unités économiques informelles et une restructuration des activités économiques à grandes échelles. Ces répercussions seront plus marquées dans les pays africains où prédomine le secteur informel. Au regard des conséquences économiques désastreuses des mesures barrières, partout dans le monde, les gouvernements ont élaboré des plans de riposte pour atténuer les incidences de ces mesures sur l'économie. C'est dans ce contexte que le Sénégal a lancé dès le début de la crise son plan de résilience économique et sociale (PRES) d'un montant de 1000 milliards avec une batterie de mesures

¹ <https://coronavirus.jhu.edu>, consulté le 29 novembre 2020.

² <https://ourworldindata.org/grapher/total-covidcases-region?time=2020-01-05..latest>

³ Bloomfield Investment Corporation est une agence d'évaluation du risque de crédit opérant en Afrique de l'Ouest et en Afrique Centrale

fiscales et financières pour atténuer les effets de la pandémie sur les entreprises et les travailleurs.

On voit mal comment ces dispositifs pourraient bénéficier aux entreprises du secteur informel qui sont souvent exclues du champ d'application des politiques et programmes publics alors qu'elles constituent la majorité des entreprises dans la plupart des pays en Afrique. Au Sénégal par exemple, ce secteur informel reste prédominant dans le tissu économique. En effet, selon le rapport de l'ANSD (RGE, 2017), 97% des entreprises sénégalaises sont des TPE de l'informel qui représentent plus de 90% de l'emploi. Si plusieurs mesures ont été envisagées dans les entreprises formelles, notamment l'adaptation face aux mesures barrières avec l'adoption de nouvelles formes de travail telles que le télétravail, la rotation des équipes et la réduction des effectifs, la mise en congé anticipé, le chômage technique, le gel des investissements et des embauches, l'arrêt des activités, etc., on s'interroge sur la faisabilité de celles-ci au sein des micro-entreprises du secteur informel où les pratiques de gestion des ressources humaines sont réputées généralement informelles.

Les mesures de distanciation sociales et le confinement constituent une option difficile pour les acteurs du secteur informel qui est caractérisé par des relations sociales denses et des rapports de proximités étroits entre travailleurs et avec les bénéficiaires de leurs produits et services. Pour de nombreux travailleurs du secteur informel, arrêter de travailler ou travailler à distance n'est pas envisageable. En outre, en l'absence de revenu de remplacement ou d'épargne, rester chez soi est synonyme de perte de moyens pour subvenir aux besoins quotidiens. Fort de ce constat et en l'absence d'aides ou d'appuis du gouvernement et des privés, les entrepreneurs de l'informel sont obligés d'inventer des stratégies de résilience pour faire face à la crise du COVID-19. Le secteur informel est souvent reconnu par sa flexibilité et sa capacité d'adaptation surtout en période de crise (Kanté, 2002). Hugon (2014) soutient que « *l'économie informelle traduit les capacités de résilience de sociétés à faible productivité face aux chocs extérieurs* » (Hugon, 2014, p.9). Ces entrepreneurs sont aussi capables d'innovations organisationnelles, de flexibilité et de performances dans des domaines d'activités assez variés (Anasse et al., 2020). C'est dans cette optique que nous nous intéressons, dans cet article, aux stratégies de résilience développées par les entrepreneurs du secteur informel pour faire face à la crise économique et sociale due à la COVID-19. Ainsi, notre question de recherche est la suivante : comment se caractérise les stratégies de résilience des entreprises du secteur informel face à un choc exogène inattendu provoqué par la COVID-19 ? Il s'agit d'identifier les différentes stratégies développées par ces acteurs pour faire face à cette crise. Et pour chaque stratégie, de repérer les

moyens et ressources mobilisés pour sa mise en œuvre. Notre objectif général est de contribuer à la compréhension des stratégies de résiliences développées par les acteurs du secteur informel. Spécifiquement, il s'agit de caractériser les stratégies de résilience adoptées par les entrepreneurs de l'informel pour faire face à la crise du COVID-19, d'analyser leur pertinence dans la survie des entreprises informelles, et d'identifier les moyens et ressources mobilisés pour la mise en œuvre de ces stratégies.

Les intérêts de cette étude sont à la fois théoriques et pratique. Du point de vue théorique, la présente recherche se veut de contribuer au débat sur les stratégies de résilience. Elle mettra ainsi en évidence sa spécificité dans le secteur informel. Du point de pratique, cette recherche permettra d'identifier des leviers d'actions pour renforcer la capacité de résilience des entrepreneurs (entreprises) du secteur informel. Par la même occasion, elle mettra en évidence les meilleures stratégies de résilience appliquées dans ce secteur, à des fins de conseils et de consultance aux propriétaires dirigeants des entreprises de l'économie informelle.

Pour répondre à la question de recherche, une méthodologie qualitative est adoptée. En effet, nous sommes dans une logique de compréhension et les données qualitatives se caractérisent par leur fort pouvoir explicatif (Dupont et Warnotte, 2007). Ainsi, une approche qualitative, à travers des entretiens semi-directifs auprès des entrepreneurs du secteur informel, permettra de recueillir des informations concernant les décisions stratégiques opérées, les moyens et les ressources mises en œuvre pour faire face à cette crise. La Grounded Theory est utilisée comme méthode d'analyse et de traitement des données collectées.

Le développement de cet article s'articule dès lors autour de quatre parties. Il s'agit d'abord d'analyser et de situer notre étude par la révision des travaux antérieurs sur les concepts de secteur informel et de stratégies de résilience. Ensuite, la démarche et les choix méthodologiques sont justifiés. Enfin, les résultats obtenus sont exposés avant d'être discutés. A la suite de ce développement, les points saillants ainsi que les limites et perspectives du travail sont étalés dans la conclusion.

1. Revue de la littérature : état des lieux sur les stratégies de résilience dans le secteur informel

1.1. Secteur informel

Le secteur informel joue un rôle important dans le développement économique des pays africains aussi bien en termes de contribution au produit intérieur brute (PIB) qu'en termes de lutte contre le chômage (Kanté, 2002 ; Maldonado et al., 2004). D'ailleurs, l'essentiel des entreprises au Sénégal sont dans ce secteur. En effet, le dernier rapport global du recensement des entreprises montre que 97% des 407 822 unités économiques au Sénégal sont du secteur informel (RGE, 2017). Au Sénégal, les activités informelles représentent le principal moyen de subsistance de 90% des femmes et des hommes travailleurs⁴.

Dans la littérature, trois approches dominantes sont utilisées pour définir ce secteur. Il s'agit des perspectives dualistes, fonctionnalistes et néo-institutionnalistes. Suivant une perspective dualiste, le secteur informel est défini à partir de critères présentés comme l'image inversée du secteur formel (Alami, 2006 ; Cling et al., 2012). Pour les fonctionnalistes, c'est dans les relations entre le formel et l'informel et les liens de dépendance entre les deux secteurs qu'il faut définir l'informel (Alami, 2006 ; Cling et al., 2012).

Enfin, pour l'approche légaliste (néo-institutionnaliste) le secteur informel est constitué de micro entrepreneurs qui préfèrent opérer de manière informelle pour échapper aux régulations économiques Cling et al., (2012). Ces différentes définitions données au « secteur informel » montrent la diversité de compréhension du concept en fonction des préoccupations des chercheurs. 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).

En effet, le critère le plus utilisé est celui de la taille de l'entreprise. Benjamin et Mbaye (2012) définissent les activités informelles comme étant des entreprises individuelles, avec un maximum de six employés. Cependant pour Barthelemy (1998), le critère taille souffre d'une série d'incohérences due à la nature des activités concernées. Le non enregistrement est un autre critère couramment utilisé pour définir le secteur informel. L'entreprise informelle est définie comme une entreprise non enregistrée (OIT, 2000) et dépourvue de numéro statistique (ANSD,

⁴ Étude de l'impact de la Covid-19 sur les entreprises et travailleurs de l'économie informelle au Sénégal, OIT, 2020

2013). Pourtant la majorité des microentreprises du secteur informel sont connues de l'administration soient parce qu'elles sont enregistrées, soient parce qu'elles paient un ou plusieurs impôt (Houssein, 2008), d'où la non pertinence de ce critère pour définir le secteur informel.

La non-sincérité des comptes représente également une autre caractéristique du secteur informel. En effet dans ce secteur, il n'existe pas de comptabilité fiable pouvant permettre de retracer les opérations des entreprises (l'OIT, 2000 ; Benjamin et Mbaye, 2012 ; Basse 2013). La difficulté d'accès au crédit bancaire constitue aussi un critère distinctif de l'informel. Mbaye et Benjamin (2012) affirment que le crédit bancaire semble être pour l'informel, comme pour la plupart des petites entreprises, une option presque fermée. Cependant la difficulté d'accès au crédit bancaire s'explique par l'impossibilité pour les entreprises informelles à présenter des documents administratifs et financiers nécessaires et par leurs incapacités à répondre aux exigences de garanties (Basse, 2013).

D'autres critères tels que la non protection des marchés et à la faiblesse des revenus générés, (Noiseux, 2000), la vulnérabilité et la croissante féminisation de la population des travailleurs (Marchand ; 2005), le monopole ethnique dans certains métiers (Barthelemy, 1998), la mobilité du lieu de travail (Panhuys, 1996 ; Mbaye et Benjamin, 2012), l'instabilité des emplois (Tidjani, 2006) permettent également de définir ces entreprises du secteur informel.

Ces différentes définitions donnent un caractère marginal et fragile des entreprises du secteur informel et posent la question de leurs adaptabilités face aux chocs exogènes. Cette question est d'autant plus cruciale dans la mesure où ces entreprises dominent la plupart des tissus industriels. En effet, vouées à disparaître à mesure que le secteur moderne se développe, ces entreprises constituent l'épine dorsale des entreprises des pays en développement. Autrement, les acteurs du secteur informel ont su développer des stratégies pour faire face aux différentes contraintes et obstacles qui minent leur développement et leur survie. Ainsi, cet article se propose d'étudier les stratégies de résiliences du secteur informel face à la crise de Covid-19. Auparavant, il importe de revenir sur les stratégies de résilience.

1.2. Stratégies de résiliences

La résilience constitue un terme de plus en plus utilisé à la fois par les décideurs politiques, les économistes, les managers, etc. Dans un monde caractérisé par des turbulences notamment les attentats terroristes, les catastrophes naturelles, les crises économiques, sociales et sanitaires, la résilience devient fondamentale pour la survie et la pérennité des organisations. La résilience

constitue un concept dont la définition et le contenu ne font pas l'unanimité de la part des chercheurs. En effet, ce concept est traversé par différentes disciplines comme la physique, l'écologie, la génétique, la psychologie (Nillus, 2018). Ainsi, la résilience fait l'objet d'opérationnalisation dans des domaines divers et variés. Ce qui en fait un concept polysémique et polymorphe. D'ailleurs, selon Begin et Chabaud (2010), qui définissent la résilience comme étant la capacité de rebondir face à l'inattendu, cette opérationnalisation peut être faite autour de trois dimensions, à savoir la capacité d'absorption du choc, de renouvellement et d'appropriation.

En sciences de gestion, la résilience est souvent définie comme la capacité d'une organisation à faire face à un événement disruptif et de s'en sortir. La revue de la littérature révèle deux approches de la résilience organisationnelle. La première est qualifiée de passive. Cette perspective met l'accent sur les stratégies d'adaptation et de résistance (Lengnick-Hall et al, 2011 ; Lengnick-Hall et Beck, 2005). La résilience renvoie ainsi à la capacité d'une organisation à réagir face à des événements imprévus et à revenir le plus rapidement à ces performances d'avant la perturbation. De ce fait, l'adaptation à des événements imprévus ne résulte pas d'une préparation mais est plutôt liée à l'ingéniosité (Somers, 2009). Coutu (2002) distingue ainsi trois caractéristiques des entreprises résilientes : 1) elles sont pragmatiques, et font face à la réalité sans faire montre d'un optimisme démesuré ; 2) elles ont un système de valeurs partagées qui permet de donner du sens aux difficultés ou défis rencontrés ; 3) elles sont ingénieuses en ce qu'elles savent tirer parti de leurs ressources pour bricoler des solutions face aux situations inhabituelles qu'elles rencontrent.

Dans la seconde perspective, la résilience va au-delà de la restauration pour inclure le développement de nouvelles compétences et aptitudes pour suivre au rythme des turbulences de l'environnement et même à transformer certains imprévus en opportunités. De cette approche, la résilience renvoie à la capacité de l'organisation à exploiter ses ressources et compétences non seulement pour résoudre les problèmes actuels mais à exploiter les opportunités pour construire un avenir prospère (Lengnick-Hall et al, 2011). Dans cette optique, Vogus et Sutcliffe (2007) définissent la résilience organisationnelle comme le maintien d'un ajustement positif dans des conditions difficiles, de sorte que l'organisation émerge de ces conditions renforcée et plus ingénieuse. Ainsi, la résilience résulte de processus et dynamiques qui créent et conservent des ressources (cognitives, émotionnelle, relationnelles et structurelles) sous une forme suffisamment flexible, stockable, convertible et malléables qui permet aux organisations de faire face aux succès et d'apprendre de l'imprévue. Dans cette perspective, la

préparation, la réactivité, l'adaptabilité et l'apprentissage constitue les maître-mots de la stratégie de résilience (Koronis & Poris, 2018).

Selon Lengnick-Hall et al. (2011), l'approche active de la résilience renvoie à l'aptitude d'une organisation à absorber efficacement, à développer des réponses et finalement à s'engager dans des activités transformatives afin de capitaliser des perturbations surprises qui menacent la survie de l'organisation. En ce sens, la résilience implique un mélange de compétences cognitives, comportementales, et contextuelles. La dimension cognitive renvoie à une orientation conceptuelle à travers un sens fort des intentions, valeurs clés, et vision authentique et une sens-making constructif qui permet aux organisations d'interpréter et de fournir des significations à des événements et conditions sans précédents. La dimension comportementale renvoie aux traits et caractéristiques qui permettent aux individus de s'engager dans une créativité disciplinée. Elle implique une combinaison de pratiques d'ingéniosité et d'agilité. Enfin, la dimension contextuelle renvoie à la manière dont les individus perçoivent leur environnement comme favorable à la prise de risques interpersonnels et au développement de relations interpersonnelles efficaces. Elle intègre les influences éparses et la responsabilité individuelle et collective et des ressources de réseaux.

Cette revue de la littérature révèle que l'opérationnalisation des stratégies de résilience ne fait pas l'unanimité de la part des chercheurs. Mieux encore, ces tentatives de conceptualisation ont été faites dans le contexte d'entreprises formalisées. Ainsi, le secteur informel constitue un contexte intéressant pour enrichir les connaissances sur les stratégies de résilience.

1.3. Stratégies de résiliences dans le secteur informel

La pandémie du COVID-19 a certes gravement affecté l'économie mondiale et plusieurs études prouvent à suffisances que les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) qui dominent fortement le tissu des entreprises informelles, y sont les principales victimes et les plus vulnérables (Alves et al., 2020). En corollaire de ceci, ces auteurs confirment que les petites entreprises sont vulnérables à la crise, mais qu'on sait encore peu de choses sur la façon dont elles font face pendant une longue crise comme cette pandémie. En effet, ils constatent que la baisse spontanée de la demande a le plus fort impact sur les petites entreprises. Dans cette optique, cette frange d'entreprises, informelles pour la plupart, est confrontée à plusieurs problèmes tels que les problèmes financiers, la perturbation de la chaîne d'approvisionnement, la diminution de la demande, la réduction des ventes et des bénéfices, entre autres (Shafi et al., 2020). Pour ces derniers, 83% des entreprises étudiées n'étaient ni préparées ni planifiées pour

faire face à une telle situation. Par conséquent, les actions des gouvernements liées au soutien des MPME en termes de revenus et d'emploi sont également nécessaires. De même, l'OIT a également suggéré que les actions politiques doivent couvrir la santé et la sécurité des travailleurs, la stimulation économique et le soutien du revenu et de l'emploi (OIT, 2020). Ces mesures sont donc considérées comme bénéfiques pour les MPME.

Mais outre cet appui gouvernemental, ces entreprises vulnérables à l'instar des grandes entreprises étaient obligées de développer des stratégies de résilience pour pouvoir survivre. Ainsi, le renforcement de la capacité de résilience et des relations sociales positives sont généralement considérés comme des stratégies efficaces pour ces entreprises en période de catastrophe. Dans ce même ordre d'idées, contrairement aux grandes entreprises, les nouvelles startups et les petites entreprises font preuve d'une grande flexibilité dans leurs réactions à la crise, en raison, en partie, du faible niveau de bureaucratie et du respect limité de la responsabilité sociale (Alves et al. 2020). Parmi les différents types de stratégies de réponse, elles ont adopté des stratégies RH flexibles. D'autres stratégies de survie comprennent l'augmentation de la diversification des produits, l'exploration de nouveaux marchés et l'augmentation de l'apprentissage. Pour autant, certaines petites entreprises avaient un plan et une stratégie de gestion de crise avant la pandémie du COVID-19, et ces entreprises ont tendance à avoir une histoire plus longue et une expérience de la gestion de crise.

En outre, pour soutenir la productivité dans ce contexte de crise, une relation d'emploi positive est particulièrement essentielle lorsque l'on considère comment les salariés et les entreprises réagissent aux crises (Shafi et al., 2020). En fait, de bonnes relations avec les employés sont considérées comme l'un des facteurs importants du succès des entreprises pendant la crise (Gittell et al., 2006; Shafi, Zoya, Lei, Song et Sarker, 2020). En plus, de nombreuses études ont montré que des relations sociales positives, la confiance et la bienveillance des employés aident à atteindre une productivité plus élevée et à se remettre de la crise. Par exemple, lors des attentats terroristes du 11 septembre 2001, la principale raison de la résilience des compagnies aériennes du sud-ouest (USA) était due à la grande importance accordée à l'établissement de relations de confiance et de coopération avec les employés et la culture d'entreprise (Gittell et al., 2006).

Partant de cela, au lieu d'envisager des mises à pied, une réduction des salaires et d'autres avantages sociaux, les entreprises devraient envisager de gérer des relations sociales positives avec les employés (Shafi et al., 2020). Cela créera un sentiment de loyauté et de sécurité d'emploi et motivera les employés à travailler avec dévouement. Donc, selon ces derniers

auteurs, les MPME peuvent renforcer leur capacité de résilience de plusieurs manières. Cependant, les facteurs les plus importants incluent la préparation cognitive aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement, l'apprentissage de l'expérience antérieure et l'exploitation de plusieurs formes de capital social. Toutefois, si cette revue de la littérature nous révèle les problèmes engendrés par la crise mondiale de la maladie à coronavirus ainsi que les tentatives de réponses apportées pour la survie des petites entreprises vulnérables, notre présente recherche va principalement s'atteler sur les caractéristiques des stratégies de résiliences de ces entreprises dans le secteur informel au Sénégal.

2. METHODOLOGIE

2.1. Justification de la méthodologie qualitative

L'objectif de cet article rappelons-le est de contribuer à la compréhension des stratégies de résiliences développées par les acteurs du secteur informel. Pour cela, nous avons opté pour une méthodologie qualitative inductive avec comme stratégie d'accès au réel l'étude de cas. Avec l'aspect qualitatif, nous voulons découvrir et comprendre un phénomène mal connu. Notre approche est qualitative dans la mesure où dans ce travail, nous ne cherchons pas une généralisation statistique mais théorique. Avec l'inférence inductive, nous ne nous partons avec aucune hypothèse de travail déjà élaborée. Nous partons de l'expérience ou du vécu des acteurs pour essayer de comprendre les stratégies de résiliences développées par les acteurs du secteur informel durant cette période de crise.

Avec l'étude cas, elle vient révéler des problématiques vécues sur le terrain et les représentations des membres du personnel à l'égard de ces problématiques et du contexte dans lequel ils se développent (Dupont et Warnotte, 2007). Ici donc, l'objectif est de développer une compréhension de la réalité sociale à partir du discours des acteurs. Dix cas de petites entreprises informelles sont étudiés dont quatre dirigeants de restaurant⁵, trois dirigeants de commerce⁶ et trois dirigeants de salons de coiffure⁷.

2.2. Méthode et outils de collecte des données

La collecte de données est un élément décisif puisqu'elle permet de rassembler le matériel empirique sur lequel le chercheur fonde ses travaux. La méthode utilisée dans ce présent travail pour cette collecte de données est l'entretien. C'est une méthode de recherche qualitative définie

⁵ Codés : Restaurateur 1, Restaurateur 2, Restaurateur 3 et Restaurateur 4.

⁶ Codés : Commerçant 1, Commerçant 2 et Commerçant 3.

⁷ Codés : Coiffeur 1, Coiffeur 2 et Coiffeur 3.

par Thietart et collègues (2007) comme : « *une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* ». (p. 241). Elle peut être qualifiée aussi comme un procédé d'investigation scientifique qui permet de suivre un processus de communication verbale pour collecter des données en rapport avec le but fixé (Bertacchini, 2009).

Le choix des interviewés et le nombre d'entretiens effectués dans chaque cas sont déterminés suivant un principe de saturation de données et d'échantillonnage théorique. Cette expression d'échantillonnage théorique signifie que les personnes, les lieux et les situations dans lesquelles le chercheur collecte des données empiriques, sont choisis en fonction de leur capacité à favoriser l'émergence et le développement de la théorie. Pour la saturation des informations collectées, elles se justifient par leurs abondances et répétitions au bout des entretiens réalisés auprès des entreprises informelles ciblées. Le guide d'entretien est l'outil principal dans lequel, les questions posées aux interviewés sont organisées de sorte que le débat soit bien orienté et contrôlé. Il permet de s'assurer que l'interview se tienne suivant les objectifs qui y sont formulés. Il s'agit de comprendre les caractéristiques des entreprises du secteur informel, d'identifier leurs stratégies de résilience face à la COVID-19 ainsi que les pratiques mises en œuvre.

2.3. L'analyse des données

La Grounded Theory (GT) a été utilisée comme méthode d'analyse des données. Elle permet l'élaboration d'une théorie ancrée, basée sur les faits d'une façon inductive, (Glaser et Strauss, 1965). Selon Paille (1994), cette méthode de recherche est orientée vers la découverte de relations entre les différentes composantes d'un phénomène. La méthode de la GT est très utilisée pour étudier des phénomènes complexes, dans des contextes spécifiques. De plus, elle est très recommandée pour une meilleure compréhension des réalités managériales dans le secteur informel en Afrique (Tidjani, 2006 ; Kane, 2018). En effet, dans ce secteur l'économique, le social et le culturel sont enchâssés entre eux, ce qui rend complexe les relations de travail au sein des entreprises du secteur informel.

L'analyse par la GT suit trois étapes : l'open coding, l'axial coding et la selective coding. Il faut noter que la progression n'est pas linéaire et qu'il y a des chevauchements importants entre ces différentes étapes. Selon Strauss et Corbin (1990), l'open coding est un processus par lequel les données sont cassées, comparées, en vue d'identifier les concepts. Ces derniers sont constitués par des mots ou des groupes de mots qui dépendent de notre interprétation des données. Les

concepts sont synthétisés pour arriver à des catégories. L'axial coding consiste à relier les catégories avec leurs sous-catégories selon leurs propriétés et dimensions. Les propriétés constituent des caractéristiques ou attributs de la sous-catégorie. Les dimensions renvoient aux diverses formes de la sous-catégorie permettent de localiser une propriété dans un continuum. Enfin la selective coding est un processus par lequel la catégorie centrale qui ressort de l'axial coding est identifiée. Les autres catégories sont reliées à la catégorie centrale selon le principe du *paradigm model* comme cause, contexte, variable intervenante, action/interaction et conséquence afin d'arriver à un modèle théorique. Selon Strauss et Corbin (1990), les causes sont des événements ou des incidents qui mènent à l'apparition ou développement de la catégorie centrale (ou du phénomène). Le contexte est un ensemble de propriétés spécifiques appartenant au phénomène dans lequel prennent place des stratégies d'actions et interactions. Les variables intervenantes renvoient au large contexte structurel appartenant au phénomène ou à la catégorie. Elles permettent la gestion ou la réalisation de la catégorie et facilitent ou contraignent les stratégies d'actions/interactions. Ces dernières sont processuelles, orientées vers un objectif et sont réalisées en réponse au phénomène ou pour gérer le phénomène ou la catégorie centrale. Les conséquences sont les résultats des actions/interactions. Le tout devra être lié dans un schéma explicatif fiable et bien ancré empiriquement retraçant la relation entre les différentes catégories et la catégorie centrale.

3. Présentations des résultats

Le tableau 1 suivant est une grille synthétique du traitement des données collectées selon la GT. La première colonne présente l'open coding avec les concepts émergents des différents discours. Les codages axial et sélectif sont respectivement faits dans la deuxième et la troisième colonne.

Tableau 1 : Grille d'analyse des données par la GT

Concepts (open Coding)	Catégories (codage axial)	Selective coding (paradigm model)
- Des répercussions variables - Perturbations des habitudes de travail -Problèmes d'approvisionnement -Ralentissement des activités -Instabilité des activités	Conséquences des mesures de prévention sanitaire sur les activités informelles	Cause

<ul style="list-style-type: none"> - Sous-activité - Réductions des effectifs - Diminution des salaires - Conflits sociaux - Situation d'incertitude - Suspension de certains services aux clients 		
<ul style="list-style-type: none"> - Crise économique - Absence de l'appui de l'Etat - Soutien moral de la famille - Solidarisation des employés 	Contexte socioéconomique	Contexte
<ul style="list-style-type: none"> - Préférence pour la liquidité - Spécificité du personnel - Débrouillardise - Valeurs de courage et de dignité des dirigeants - Optimisme des dirigeants 	Caractéristique du dirigeant	
<ul style="list-style-type: none"> -Rationalisation des allocations de crédits -Rationalisation des commandes -Rationalisation des dépenses 	Ajustement de la gestion des commandes	
<ul style="list-style-type: none"> -Réaménagement des heures de travail -Stabilisation des emplois - Recours aux aides familiaux -Réaménagement de l'espace de travail 	Ajustement des activités RH	Actions /Interactions
<ul style="list-style-type: none"> -Livraison à domicile -Recours aux réseaux sociaux -Recours au prêt-à-porter -Mise en place d'une gestion de la clientèle -Réduction des prix -Acceptation des ventes à crédit 	Réorientation de la gestion commerciale et marketing	
<ul style="list-style-type: none"> - Diversification des activités - Production sur commande 	Réorganisation de la fonction de production	
<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de l'épargne pour honorer les engagements vis-à-vis des partenaires 		

- Recours aux tontines - Financement auprès des proches	Recours à la finance informelle	
- Continuité de l'activité -Maintien des bonnes relations avec les partenaires -Maintien des effectifs -Maitrise des rémunérations des travailleurs	Survie de l'entreprise	Conséquences

Sources : les auteurs

Les résultats de ce tableau peuvent être analysés selon le contexte de l'informel, le rapport de cause à effet de la COVID-19 sur les TPE ciblées, et les stratégies de résiliences de ces entreprises.

3.1. Un contexte marqué par une imbrication d'éléments économiques et socioculturels

Les entreprises du secteur informelles évoluent dans un contexte socioculturel marqué par la prédominance des relations sociales sur les activités économiques. Cette caractéristique du secteur informel s'est fortement révélée pendant la situation de crise de la COVID-19. La dimension responsable de la TPE de l'informel s'est manifesté par le refus de certains chefs d'entreprise de licencier leurs collaborateurs pour des raisons sociales. Malgré la forte réduction des activités et la chute du chiffre d'affaires, les dirigeants des entreprises informelles ne pensent pas au licenciement. En raison des liens sociaux (appartenance à la famille, forte longévité des relations de travail) qui les lient à leurs travailleurs, les chefs d'entreprise préfèrent maintenir leur personnel. Pour le **Commerçant 3** « *En fait, le personnel est composé de membres de la famille élargie et d'autres personnes qui ont duré dans l'entreprise* ».

De plus, le licenciement ne ferait qu'exacerber la situation sociale précaire de ces travailleurs qui sont pour la plupart des soutiens de famille ou chef de ménage. Comme le souligne un commerçant « *C'était difficile mais on n'a pas réduit le personnel. On ne pouvait pas se permettre de réduire le personnel parce que quand on licencie les gens, ils vont avoir d'autres problèmes* » (**Commerçant 3**). En outre les liens familiaux qui unissent les différentes parties prenantes dans les TPE du secteur informel permettent de gérer les gratifications qui sont fonctions de la volonté des dirigeants et du niveau de l'activité du jour. Ils ont pu compter aussi sur des soutiens moraux et financiers de leur famille.

Par ailleurs, ces dirigeants ont fait preuve de beaucoup de courage et de débrouillardise face à cette situation de crise. L'un des caractéristiques des acteurs du secteur informel demeure leur optimisme en situation d'incertitude. Ainsi, pendant la crise de la Covid 19, les acteurs du secteur informel n'ont pas perdu l'optimisme. Ils croient à un avenir meilleur et s'en remettent à Dieu. Les employés ont également apporté beaucoup de soutien à l'endroit des patrons durant cette période de crise.

Par ailleurs, les résultats montrent un manque de soutien des autorités étatiques. Les promesses faites par l'État aux travailleurs du secteur informel tardent à être concrétiser. D'après le **Coiffeur 1**, « *les autorités avaient mis en place une politique d'accompagnement et d'aide aux artisans. On s'est inscrit depuis lors mais ça reste vain, on ne voit toujours rien !* ». Seules quelques banques de la place ont voulu donner aux commerçants des prêts aux commerçants. Par exemple, pour le **Commerçant 3**: « *J'en ai entendu mais je n'ai reçu aucune aide [de l'Etat]. Il y'avait la CBAO et l'ECOBANK qui nous avait contacté pour nous accorder des prêts. Mais on n'a jamais travaillé avec les prêts* ».

3.2. L'impact des mesures de prévention de la pandémie du Covid-19 sur les activités des TPE du secteur informel

Les entreprises du secteur informel ont été sérieusement impactées par les mesures prises par les autorités étatiques pour lutter contre la propagation de l'épidémie du COVID-19. L'installation du couvre-feu et les restrictions dans le transport ont entraîné des problèmes d'approvisionnements. Les délais de livraison sont devenus plus longs. Selon un témoin : « *On avait l'habitude de décharger pendant la nuit les marchandises qui nous venaient de Dakar. En réceptionnant les marchandises la nuit, on n'a l'avantage de consacrer notre temps à d'autres activités. Ce qui n'est plus possible avec le couvre-feu. De plus, les livraisons qui se faisaient en 24 heures se font maintenant en 48 heures* ». (**Commerçant 1**)

Dans tous les secteurs d'activités, on note un ralentissement des activités et une réduction des heures de travail. En fait, « *il y a une sous-activité avérée avec l'avènement du coronavirus par rapport à ce que je faisais [...] les clientes quand tu les vois, ils te disent qu'ils ne peuvent pas venir car ils ne travaillent pas et c'est difficile pour elles de venir au salon de coiffure pour payer le service* » (**Coiffeur 3**)

Ces mesures ont eu des répercussions variables sur les secteurs d'activités. En effet, au moment où le commerce des produits alimentaires voit leurs activités s'accroître les autres types de commerces sont en récession. Ce qui s'explique par une orientation des clients vers des produits

de premiers nécessités. En effet, dès le début de la pandémie, des actions de solidarités ont été mise en place pour venir en aide à la population. Ce qui a entraîné une hausse des ventes pour les produits alimentaires, donc de première nécessité.

Un des interviewés déclare : « *pour dire la vérité, nous qui sommes dans l'alimentation, on n'a pas senti la crise de COVID-19 de la première vague. Les gens venaient acheter leur ravitaillement pour cinq mois parce que on a savaient combien va durer la crise. On croyait que les denrées vont manquer. De ce fait, les achetaient pour se prémunir des éventuelles pénuries. Dès lors, on faisait beaucoup de ventes. Seuls les produits comme les boissons qui ne s'écoulaient. Pour les denrées de premières nécessités, les chiffres d'affaires ont même augmentés* » (**Commerçant 2**).

Dans certains secteurs qu'on pourrait qualifier de moderne comme la restauration, les mesures de préventions ont entraîné une exacerbation du climat sociale. Du fait de la réduction de leurs activités, certains restaurateurs sont dans l'obligation de libérer certains collaborateurs ou de les forcer au chômage technique. Les conflits sociaux apparaissent à l'occasion des réductions d'effectifs ou de salaires. « *La réduction du personnel n'a pas été une tâche facile. Certains employés nous en veulent pour les avoir licenciés* » (Restaurant 1).

La crise de Covid-19 a aussi conduit à la suspension de certains services dans certains secteurs. C'est le cas du secteur de la restauration ou le dirigeant du restaurant 1 qui annonce « *avoir suspendu la vente du petit déjeuner* ». La crise a aussi provoqué la baisse du pouvoir d'achats des clients. Face à cette situation causée par la pandémie du Covid-19, les acteurs du secteur informel sont dans l'obligation de mettre en place des actions et pratiques de gestion pour garantir la survie de leurs activités.

Les dirigeants des TPE informel feront preuve d'ingéniosité et de créativité pour assurer la continuité de leurs activités dans un climat de travail fraternelle et souvent avec le maintien des effectifs et des rémunérations.

3.3. De la rationalisation à l'expérimentation de nouvelles pratiques de gestion

Cette étude montre que les stratégies de résilience adoptées avec l'avènement des deux vagues du coronavirus, ont tout d'abord consisté à rationaliser les activités dans les trois secteurs étudiés. Ces mesures de rationalisation portent principalement sur la réduction des crédits accordés par les entreprises à leurs partenaires d'affaires tels que les clients. Mais cela est une pratique plus récurrente dans le secteur commercial. Selon un des propriétaires commerciaux interrogés : « *A notre niveau, avant même le COVID-19, on a commencé à mener une politique*

de crédit avec comme objectif une réduction maximale des crédits. On ne peut pas refuser les crédits, mais il faut le réduire au minimum. Avec la crise, on a beaucoup insisté sur la réduction des crédits... Il fallait réduire le crédit pour avoir suffisamment de liquidité pour pouvoir faire des commandes. Pratiquement, c'est la méthode adoptée par la plupart des commerçants dans le marché. » (Commerçant 1).

Les mesures concernent également la baisse de la quantité des commandes passées par le client. Elles sont pour la plupart appliquées dans les secteurs de la restauration et du commerce. Par exemple : *« A un certain moment, j'ai adopté une certaine politique de commande. Comme que le chiffre d'affaires est à la baisse, il fallait revoir les commandes. De ce fait, on a diminué considérablement les commandes pour les produits qui n'arrivaient pas à s'écouler sur le marché » (Commerçant 1).* Dans le secteur de la restauration, on parle même de *« Produire que sur commande » (Restaurateur 1).* Dans le même ordre d'idées, la rationalisation s'opère dans les dépenses entreprises et dans les trois secteurs. Pour le **Commerçant 1** par exemple : *« Pour ce qui est de la réduction des dépenses, cela dépend du chef du ménage. Tout sauf le gaspillage. Il y a certaines dépenses qui sont nécessaires pour les autres, il ne faut pas en faire trop ».*

On peut noter les mêmes témoignages dans la coiffure où même on sollicite l'aide des autorités étatiques pour l'accompagnement dans les dépenses : *« Avec l'accompagnement avec les kits de santé, cela peut bien nous aider, comme ça à la fin du mois, on peut concentrer nos dépenses sur nos produits offerts aux clients (Coiffure 1).* Pour le **Restaurateur 1**, il faut : *baisser l'offre pour l'adapter à la demande et réduire les dépenses.* Ceci est corroboré par le **Restaurateur 3** c'est-à-dire qu'il faut : *Adapter l'offre à la demande pour éviter trop de stock et des dépenses supplémentaires.*

Par ailleurs, les conséquences des mesures de prévention sanitaire sur les activités informelles, n'ont pas porté, malgré tout, sur la réduction des effectifs des employés pour des raisons spécifiques. Pour le **Commerçant 3** : *C'était difficile mais on n'a pas réduit le personnel. On ne pouvait pas se permettre de réduire le personnel parce que quand on licencie les gens, ils vont avoir d'autres problèmes. On a voulu adopter d'autres stratégies pour maintenir le personnel. En fait, le personnel est composé de membres de la famille élargie et d'autres personnes qui ont duré dans l'entreprise. Certains individus sont des pères de familles ou des soutiens des familles. De ce fait, on a maintenu le personnel avec les mêmes salaires »... J'ai essayé de maintenir l'équipe avec les mêmes salaires. C'était difficile mais on a maintenu l'équipe avec les moyens du bord ».*

Selon le **Commerçant 2** : « *Lors de la première vague, les choses marchaient très bien. De ce fait, au lieu diminuer les travailleurs, il fallait recruter des journaliers pour faire face à la situation* ». On retrouve ce même comportement dans le secteur de la restauration où le **Restaurateur 1** nous parle de : « *diminution du salaire* ». En réalité, sur la réduction des salaires, ce dernier nous affirme que : « *La réduction des salaires est également appliquée pour maintenir certains membres du personnel (source même de conflit)* », bien que cette « *diminution du salaire a même engendré des conflits entre employés et employeurs qui ont atterri en justice* ». Cette baisse des salaires est presque confirmée par tous les restaurateurs interrogés. Ceci n'est pas tout à fait le cas dans les secteurs du commerce et de la coiffure. Pour le **Commerçant 1** : *Je n'avais pas réduit mon personnel, ni diminué leurs salaires bien que les heures de travail ont été réduites. J'ai essayé de maintenir l'équipe avec les mêmes salaires.* ». En tout état de cause, si les résultats révèlent que la crise pandémique n'a pas laissé indemnes les petites entreprises de l'informel, ils montrent pour autant que celles-ci se sont relativement dressées en adoptant des stratégies de résilience. Ces dernières sont expérimentées à travers diverses pratiques nouvelles de gestion des entreprises étudiées. Ainsi, dès le début de la crise et les premières annonces du gouvernement sur l'officialisation du respect des mesures barrières, elles ont systématiquement réaménagé leurs espaces et temps de travail. Sur l'espace de travail, le **Restaurateur 2** relate le fait de « *réorganiser l'intérieur pour plus d'aération et placer des comptoirs pour le respect de la distance vis-à-vis du personnel* ». Ces mesures de distanciation sont plus notées dans le secteur de la restauration et du commerce et moins dans la coiffure où il s'avère impossible de respecter la distanciation. Quoique, toutes les entreprises enquêtées partagent en commun l'utilisation renouvelée de kits sanitaires (gels, masques, savons ou détergents). Cela est confirmé par le **Coiffeur 1**: « *les partenaires qui viennent ici portent leurs masques et on porte aussi notre masque dans les relations de travail. S'ils viennent, ils lavent bien leurs mains aussi* ».

En ce qui concerne le réaménagement des heures de travail le **Commerçant 1** s'explique : « *comme on a l'habitude de travailler de 7 à 8 heures jusqu'à 20 ou 21 heures. Avec le couvre-feu, les travailleurs montent à 8 heures et dès 18 heures, on commence à baisser les rideaux...les heures de travail ont été réduites* ». Cette réduction des heures de travail est aussi confirmée dans les secteurs de la restauration et de la coiffure avec comme principale raison le respect des heures de couvre-feu imposées par l'Etat. D'autres stratégies mises en œuvre renvoient à la diversification de l'activité des entreprises qui permettent à leurs patrons de développer d'autres activités secondaires afin de se compenser et de s'ajuster financièrement.

En guise d'illustration, le **Commerçant 1** nous dit : « *De mon côté, j'ai commencé très tôt à diversifier mes activités bien avant la crise. Je fais de la sous-traitance et le BTP, prestations de services, etc...est obligé de diversifier soit augmenter la gamme des produits ou investir dans d'autres métiers* ». Pour le **Coiffeur 1** : « *Je me suis lancée dans le commerce « feugue diaay » (friperie)...Avec le salon, il faut trouver d'autres activités d'appoint* ». Mais pour le Coiffeur 3 : « *...à cet instant j'ai intégré d'autres activités marchandes comme la vente de tissus Wax. Je vends des wax pour mieux me prendre en charge à la fin du mois. Je vends aussi des produits (cosmétiques). Dès fois, j'achète et revends des boucles d'oreilles. C'est pour m'aider moi-même* ».

Pour les clients qui n'effectuent plus le déplacement par crainte de chopper le coronavirus et/ou de contaminer leurs familles, les entreprises ont rapidement développé le service de livraison à domicile via les livreurs à moto communément appelée « Thiak-Thiak ». Ce service de livraison est pratiqué dans tous les trois secteurs de l'étude. D'après le **Commerçant 3** : « *On a adopté un système de travail efficace et pour certains clients, on faisait des livraisons à domicile* ». Dans la coiffure, le **Coiffeur 1** dévoile : « *ce qui m'apporte de l'argent, c'est que de temps en temps, on coud des perruques, puisque les clients ne viennent plus comme avant pour se tresser. Ils envoient des clients livreurs. Avec les perruques, c'est différent ; tu peux envoyer ta perruque, tu peux nous la faire parvenir par les livreurs motocyclistes Thiak-Thiak; tu peux donc ne pas voir même le client* ». Dans ce verbatim, on peut retenir, au-delà de la livraison et de la diversification des produits ou de l'offre de services de coiffure, la production à la commande. Cette stratégie est beaucoup plus expérimentée dans la restauration comme l'ont confirmé le **Restaurateur 1** et le **Restaurateur 3**.

Dans ces transactions à distance, entre l'entreprise et ses clients, nous notons aussi le recours aux réseaux sociaux avec les TIC comme moyens de transaction commerciale. Par exemple, pour le **Commerçant 3** : « *il y a toujours des clients qui font leurs commandes par téléphone et via les réseaux sociaux et on leur livre la marchandise* ». Qui plus est, les entreprises essaient toujours de garder de bonnes relations avec leurs clients, à qui elles cherchent à satisfaire en développant un type de marketing relationnel. D'après le **Restaurateur 2**, on « *contacte les clients fidèles pour les tenir au courant des nouvelles horaires et condition de travail* ». Pour le **Restaurateur 1**: « *le relationnel avec les clients a permis de réaliser des ventes à crédits* ». De plus, ce relationnel se manifeste vis-à-vis des autres partenaires car selon toujours ce dernier : « *le relationnel du dirigeant a permis de solutionner les conflits avec le personnel et regagner leur confiance par le biais d'intermédiaires comme les parents des employés* ».

4. DISCUSSION

Nos résultats montrent que les travailleurs du secteur informel sont les plus précaires et sont considérés comme les plus exposés au risque de contamination au coronavirus. Ils sont exposés aux conditions de travail difficiles et disposent de moins de ressources pour se prémunir des dangers et des maladies. Il faut aussi noter l'absence de protection sociale pour les travailleurs du secteur informel (Benjamin et Mbaye, 2012 ; Basse, 2003). La méconnaissance des lieux et des personnes ou de l'institution à qui s'adresser constituent les principales raisons de citées par les acteurs de l'informel pour expliquer l'absence de couverture sociale (BIT, 2020).

Malgré les risques encourus, le manque de revenu de remplacement pousse les acteurs de ce secteur à aller travailler pour gagner leur vie sans réelle possibilité de se protéger contre les maladies (BIT, 2000). La forte capacité d'adaptation des acteurs de l'informel face à des situations d'incertitude a beaucoup aidé les TPE à faire cette crise. Les réponses apportées par les entrepreneurs semblent mettre en évidence un certain fatalisme mais aussi une confiance en l'avenir (BIT, 2020). En effet, l'économie informelle traduit les capacités de résilience des sociétés à faible productivité face aux chocs extérieurs. Les petites activités marchandes combinent ainsi des logiques marchandes et des réseaux sociaux permettant beaucoup de flexibilité dans la gestion des activités (Hugon, 2014). C'est d'ailleurs ces réseaux sociaux qui constituent les principaux soutiens des TPE de l'informel dans ces situations de crise parce que les promesses des autorités étatiques ne viennent pas ou tardent à venir. En l'absence de dispositif de ciblage efficace, le gouvernement du Sénégal a opté pour des mesures sociales de distribution de vivres et de gratuité de l'eau et de l'électricité et laissant de ce fait en rade TPE du secteur informel (BIT, 2020)

De plus, dès le début de la crise du COVID-19, *l'organisation internationale du travail* a tiré la sonnette d'alarme sur l'impact que pourrait avoir la crise économique liée à cette pandémie sur l'économie informelle (OIT, 2020). En effet, les mesures prises par les gouvernements du monde pour stopper la propagation de la maladie notamment la distanciation physique et le confinement vont aggraver les vulnérabilités préexistantes dans le secteur informel. Selon ce rapport, les secteurs les plus touchés sont le commerce du gros et du détail du fait de la réduction de la demande, des importations et de l'accès aux matières premières et aux biens intermédiaires nécessaires à la production (OIT, 2020). Nos résultats affirment cette thèse dans les secteurs du commerce, de la restauration et de la coiffure. Néanmoins, notre étude montre que le sous-secteur du commerce des produits alimentaires n'a pas été impacté dans le court terme (lors de la première vague). Bien au contraire, ce secteur a subi une hausse des ventes.

Nos résultats confortent aussi ceux de Shafi et al (2020). En effet, la fermeture des frontières et les restrictions dans le transport ont occasionné la perturbation des chaînes d'approvisionnement local. Ce qui a bouleversé le mode d'organisation et de fonctions des entreprises informelles. Nos résultats mettent en lumière la flexibilité organisationnelle qui caractérise les entreprises informelles. C'est ainsi que les acteurs informelles n'ont pas eu du mal à se réorganiser pour s'adapter aux mesures de prévention tout en maintenant leurs activités.

Par ailleurs, à l'instar des entreprises formelles, celles informelles des trois secteurs étudiés ont relativement adopté des comportements rationnels dans l'exercice de leurs activités dès le début de la crise pandémique. C'est le cas de la baisse des crédits alloués aux clients notée dans les petits commerces enquêtés et de la baisse des quantités commandées dans le secteur commercial et dans celui de la restauration. Cette baisse du point de vue de la demande a été constatée soudainement par Alves et al. (2020) qui avancent qu'elle a le plus fort impact sur les petites entreprises. En réalité, la plupart des entreprises ou des économies de premier plan dans le monde ont été gravement impactées et se trouvent confrontées à plusieurs problèmes auxquels elles imposent un verrouillage total comme c'est le cas avec la réduction de la demande ou des ventes (Kumar et al., 2020 ; Shafi et al., 2020). Ce comportement de rationalisation concerne aussi la diminution des dépenses entreprises dans tous les trois secteurs.

Cependant, contrairement à la réduction des effectifs des salariés qu'on observe souvent dans le secteur formel, les TPE informelles mènent une politique de maintien des emplois pour des raisons spécifiques avec une baisse des salaires, surtout pour les commerçants et les restaurants. Cela est confirmé par certains travaux qui montrent qu'au lieu d'envisager des mises à pied, les entreprises devraient envisager de gérer des relations sociales positives avec les employés (Shafi et al., 2020). Cela créera un sentiment de loyauté et de sécurité d'emploi et motivera les employés à travailler avec dévouement. C'est dans ce sens que des recommandations politiques ont été proposées aux autorités étatiques pour alléger le fardeau des PME dans la protection des employés ou du soutien à l'emploi. Au Sénégal, nous notons tant bien que mal cette tentative de protection légale des emplois dès le début du coronavirus et de soutien des artisans même si dans la mise en œuvre les effets escomptés n'ont pas été sentis par bon nombre d'entreprises. La problématique de la résilience est alors réelle dans les petites entreprises informelles étudiées qui s'érigent en bouclier face à la crise provoquée par la COVID-19. Les stratégies qu'elles ont mises en œuvre les ont amenées à expérimenter de nouvelles pratiques de gestion. Ces pratiques qui renforcent la capacité de résilience et les relations sociales positives sont généralement

considérés comme des stratégies efficaces pour ces entreprises en période de catastrophe (Shafi et al., 2020). C'est dans cette optique que les stratégies résilientes expliquent la performance organisationnelle des entreprises. En effet, des recherches attirent l'attention sur la nécessité de repenser dans ces conditions de crise, à la redéfinition de la variable de performance organisationnelle (Minbaeva et De Cieri, 2015 ; Caligiuri et al., 2020). Pour ces auteurs, la résilience de l'entreprise qualifie cette performance c'est-à-dire, la capacité d'une entreprise à réagir ou à rebondir à la suite d'événements de choc.

C'est dans ce contexte qu'on peut concevoir les stratégies de résilience adoptées par les petites entreprises informelles étudiées dès le début de la crise et les mesures barrières draconiennes édictées par les autorités. En fait, les dirigeants de ces entreprises ont su réagir en réaménageant leurs espaces et heures de travail. Par rapport aux grandes entreprises, les petites entreprises font preuve d'une grande flexibilité dans leurs réactions à la crise, en partie en raison du faible niveau de bureaucratie et du respect limité de la responsabilité sociale (Alves et al., 2020). Cette flexibilité est nécessaire pour pérenniser leurs activités économiques. Kumar et al. (2020) soutiennent que la crise provoquée par la COVID-19 crée un espace qui consiste à développer un système flexible et résilient afin de maintenir la durabilité économique et sociale du processus de production. Dans le même ordre d'idées, on peut comprendre le développement des services de livraison à domicile qui sont une solution pour les clients sédentaires qui, de peur, minimisent le risque de se contaminer et de mettre en danger leurs familles.

En outre, notre étude révèle que la résilience de l'informel va jusqu'à la diversification dans les activités de services qui offre des possibilités de s'ajuster financièrement. Selon Alves et al. (2020), d'autres stratégies de survie des entreprises comprennent l'augmentation de la diversification des produits et l'exploration de nouveaux marchés. Dans le même sens, nous notons, en plus, la production à la commande qui est une stratégie beaucoup plus expérimentée dans la restauration. Il y a aussi le recours aux TIC comme moyens de transaction commerciale sur les réseaux sociaux. Cela confirme les travaux de Caligiuri et al. (2020) qui montrent que les dirigeants ont dû prendre de nombreuses décisions dans un laps de temps très court, des décisions sur comment et où les gens pourraient être déplacés dans l'espace numérique. Ainsi, l'amélioration de la capacité virtuelle de la main-d'œuvre pourrait conduire à l'adaptation numérique du modèle de travail (Kumar et al., 2020).

Toutefois, nos résultats nous apprennent que les TPE ciblées essaient de développer de bonnes relations avec leurs clients et les autres acteurs de leurs écosystèmes, notamment leurs employés et leurs fournisseurs de local (loyer). L'importance de ces rapports sociaux pour la productivité

de l'entreprise est prouvée par les études de Shafi et al. (2020) qui encouragent surtout les relations positives avec les employés pour améliorer la résilience pendant la crise.

CONCLUSION

Rappelons que l'objectif de la présente étude est de comprendre les stratégies de résilience mises en œuvre par les entrepreneurs du secteur informel pour faire face à la crise du COVID 19. Pour cela, une méthodologie qualitative basée sur des entretiens auprès des dirigeants propriétaires des TPE de l'informel a été mobilisée. L'analyse des données par les méthodes de codage de la Grounded Theory a permis d'identifier des stratégies de rationalisation, de diversification et d'expérimentation de nouvelles pratiques de gestion grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Cette étude montre aussi que ces stratégies sont adoptées dans le respect des institutions sociales telles que la famille, la solidarité et la proximité des clients.

Les contributions de la présente étude sont à la fois théoriques et managériales. En effet, au plan théorique, cette recherche contribue à l'amélioration des connaissances sur les stratégies d'adaptations des entreprises du secteur informel notamment dans un contexte disruptif. Elle met aussi en évidence la prépondérance des institutions sociales dans la mise en œuvre des stratégies de résilience. Au plan managérial, cette étude permet d'identifier des leviers d'actions pour une meilleure amélioration de l'efficacité et de l'efficience de ces stratégies. Ainsi, elle permet aux propriétaires-dirigeants des TPE informelles de pouvoir recourir à ces stratégies susmentionnées. Egalement, elle offre une opportunité aux autorités publiques et aux partenaires privés de pouvoir réviser leurs politiques d'accompagnement de cette frange dominante d'entreprises du secteur informel qui regorge d'énormes potentialités de développement socioéconomique.

Enfin comme toute œuvre scientifique, cette recherche présente des limites. Il s'agit de la non-prise en compte de tous les domaines d'activités du secteur informel. Ainsi, en perspective, il serait intéressant d'élargir cette étude à d'autres activités comme la menuiserie et la mécanique traditionnelles qui occupent la plupart des jeunes non scolarisés dans le contexte des pays en développement. Dans cette optique, il serait judicieux d'analyser le rôle du profil des propriétaires-dirigeants des TPE dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de résilience. Une autre limite serait de n'avoir interrogé que les patrons des TPE. Il importe aussi d'interroger les employés et les conjoints en tant que parties prenantes de la TPE informelle. Ce qui enrichirait la connaissance sur la capacité de résilience des entreprises du secteur informel.

BIBLIOGRAPHIE

- Alami, R. M. (2006). Microentreprises informelles et cadre institutionnel au Maroc. *Economie et solidarités*, 37(1), 225-239.
- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau. Research Square.
- Anasse, A., Bidan, M., Ouedrago, A., Oruezabala, G., & Plane, J.-M. (2020). Introduction. Dans R. F. Gestion, Alternatives africaines en management: Entre frugalité et agilité (pp. 77-100).
- Barthélemy, P. (1998). Le secteur urbain informel dans les pays en développement: une revue de la littérature. *Revue Région et développement*, 7, 1-47.
- Basse, B (2013), Le rôle du secteur informel dans le développement de l'entrepreneuriat au Sénégal: historique et justification www.erudite.univ-paris-est.fr/communications-full-papers/ ?
- Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. *Revue française de gestion*, (1), 127-142.
- Benjamin, N., & Mbaye, A. A. (2012). *The informal sector in Francophone Africa: firm size, productivity, and institutions*. The World Bank.
- Bertacchini, Y. (2009). Petit Guide à l'usage de l'Apprenti-Chercheur en Sciences Humaines & Sociales.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 1.
- Causse, G., & Biwolé-Fouda, J. (2020). L'entreprise africaine frugale et agile: La théorie des organisations revisitée. *Revue Française de gestion*, 46(289), pp. 119-142
- Charmes, J. (1990). Une revue critique des concepts, définitions et recherches sur le secteur informel.
- Cling, J. P., Lagrée, S., Razafindrakoto, M., & Roubaud, F. (2012). L'économie informelle dans les pays en développement (p. 363). AFD.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- 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. *Reflète et perspectives de la vie économique*, 46(2), 141-153.

- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1965). Discovery of substantive theory: A basic strategy underlying qualitative research. *American Behavioral Scientist*, 8(6), 5-12.
- Houssein, I. M. (2008). *Contraintes institutionnelles et réglementaires et le secteur informel à Djibouti* (Doctoral dissertation, Université Paris-Est).
- Hugon, P. (2014). L'«informel» ou la petite production marchande revisités quarante ans après. *Mondes en développement*, (2), 17-30.
- Kane, D. (2018). Pertinence de la méthodologie de la théorisation enracinée (Grounded Theory) dans la compréhension des logiques managériales du secteur informel en Afrique: une approche théorique. *Approches inductives: travail intellectuel et construction des connaissances*, 5(2), 160-189.
- Kanté, S. (2002). *Le secteur informel en Afrique subsaharienne francophone: vers la promotion d'un travail décent*. BIT.
- Kumar, A., Luthra, S., Mangla, S. K., & Kazançoğlu, Y. (2020). COVID-19 impact on sustainable production and operations management. *Sustainable Operations and Computers*, 1, 1-7.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation : How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
- 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). [Corpus.ulaval.ca](http://corpus.ulaval.ca).
- Minbaeva, D., & De Cieri, H. (2015). Strategy and HRM. In *The Routledge Companion to International Human Resource Management* (pp. 13-28). Routledge.
- Nillus, P. A. (2018). Généalogie du concept de résilience. Mémoire de master en histoire de la philosophie non publié, École Normale Supérieure de Lyon.
- Noiseux, Y. (2000). Le secteur informel au Mexique. *Obtenido de [http://www. ieim. uqam. ca/IMG/pdf/03-2000-noiseux. pdf](http://www.ieim.uqam.ca/IMG/pdf/03-2000-noiseux.pdf)*.
- OIT (2000). Emploi et protection sociale dans le secteur informel. Activités de l'OIT concernant le secteur informel urbain : évaluation thématique, Organisation internationale du Travail (OIT).

- OIT (2020). Étude de l'impact de la Covid-19 sur les entreprises et travailleurs de l'économie informelle au Sénégal, [https : www.ilo.org](https://www.ilo.org). Publications, wcms- 763403
- Panhys, H., (1996), « Définitions, caractéristiques et approches des économies populaires en Afrique et dans le monde », in LALEYE I., PANHUYS H., VERHELST TH. & ZAOUAL H., (eds.), Organisations économiques et cultures africaines, Harmattan, Paris.
- Shafi, M., Liu, J., & Ren, W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*, 2, 100018.
- Thietart, R. A. coll. (2007). *Méthodes de recherche en management*. 3^{ème} Ed. Dunod, Paris.
- Tidjani, B. (2006). La gestion des ressources humaines dans le secteur informel en Afrique. In *Encyclopédie des ressources humaines* (2^e éd., p. 1227-1237). Vuibert.