

Rémunération en nature et Innovation Managériale : Impacts sur le Développement des Boutiques d'Alimentation Générale du Secteur Informel au Togo

Aklesso *KITAYA*¹, Tanko Awoki *TANKPE*²

Mots clés:

Secteur informel

Commerce

Alimentation générale

Innovation managériale

Rémunération en nature

RÉSUMÉ

Les recherches en gestion des ressources humaines (GRH) dans le secteur informel sont plus axées de nos jours sur les facteurs motivant les acteurs et les différentes pratiques mises en place pour promouvoir le secteur avec toutes ses contraintes. Malgré la diversité des études portant sur les pratiques en gestion des ressources humaines dans le secteur informel, le domaine commercial demeure largement sous-représenté dans cette sphère d'investigation. Le présent article vise à analyser l'apport de la pratique de rémunération en nature des commerçants des boutiques d'alimentation générale sur le développement des boutiques d'Agoè-Nyivé. Pour la collecte des données nous avons utilisé un guide d'entretien, les données recueillies ont été traitées par une analyse de contenu. Les résultats nous ont montré que la rémunération en nature des commerçants des boutiques d'alimentation générale du secteur informel contribue au développement local à travers la création d'emploi, l'éducation financière, le développement d'esprit entrepreneurial et de leadership ainsi que la création de nouvelle boutique à des jeunes qui s'engagent dans cette pratique.

© 2024 RAG – Tout droit réservé.

Adresses de correspondance des auteurs :

1 Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (Fa.SEG), Université de Lomé – Togo (Afrique), B.P : 1515 Lomé – Togo. E-mail : aklessokitaya99@gmail.com.

2. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (Fa.SEG), Université de Kara – Togo (Afrique), B.P : 43 Kara. E-mail : tankoabdallah20@gmail.com

INTRODUCTION

L'évolution d'une nation est étroitement liée à l'alignement entre son système économique et sa société, une préoccupation centrale dans les contextes africains profondément enracinés dans les traditions. Tidjani et al. (2018 ; p.4) soulignent le rôle économique significatif du secteur informel en Afrique, notamment au Sénégal, en intégrant les petites entreprises familiales dans les dynamiques sociales locales et en favorisant l'intégration économique nationale ainsi que l'apprentissage collectif.

Dans le cadre du développement local émergent, cette étude se focalise sur une perspective alternative : le développement des boutiques d'alimentation générale des commerçants du secteur informel au Togo, à travers une pratique novatrice de rémunération en nature. Contrairement à la négligence des politiques nationales envers les territoires ruraux, notre exploration s'oriente vers les implications des pratiques managériales innovantes dans le secteur des boutiques d'alimentation générale. Tidjani et al. (2018 ; p.4) souligne le rôle économique du secteur informel dans l'intégration des petites entreprises familiales dans les processus sociaux locaux.

Au sein de plusieurs pays de la sous-région, le secteur informel représente le principal pourvoyeur d'emploi, en particulier chez les jeunes des pays en développement (Yakoubou et Affo, 2021). L'absence de réglementation a stimulé l'intérêt des chercheurs pour ce secteur (Kane et al., 2018 ; Simen, 2019 ; Diouf et al., 2019). Les gestionnaires de boutiques d'alimentation générale, en tant que propriétaires-dirigeants, et la diversité des emplois qu'ils proposent suscitent une attention particulière (Yakoubou et Affo, 2021 ; Fauré et Labazée, 2000).

Le secteur informel, jouant un rôle essentiel dans l'économie togolaise, représente une opportunité d'emploi significative, générant 50,2% de la création de richesse nationale en 2016 et constituant 83,5% des emplois (Farouh et Hevi, 2021). Notre étude se concentre spécifiquement sur la pratique innovante de rémunération en nature des commerçants des boutiques d'alimentation générale, souvent considérée comme une innovation managériale,

visant à stimuler la pérennité des activités et à favoriser le développement local.

L'expansion croissante de cette pratique au Togo, au sein de divers secteurs du secteur informel, met en lumière son rôle dans la formation et l'encadrement des jeunes, contribuant à absorber les jeunes sans emploi et à réduire le taux de chômage dans nos localités. Au-delà de sa dimension de simple compensation, la rémunération en nature émerge comme un pilier essentiel pour résoudre les problèmes persistants au sein de nos communautés locales, agissant comme un catalyseur de développement économique et social.

Cette pratique s'avère être une réponse concrète à des défis majeurs tels que le sous-emploi, affectant une grande partie de la population, en particulier les jeunes. En fournissant des emplois au sein de ces boutiques informelles, la rémunération en nature absorbe une fraction de la main-d'œuvre disponible et agit comme un levier pour réduire le chômage endémique qui afflige ces régions.

Au-delà de la création d'emplois, cette pratique joue un rôle significatif dans la promotion d'opportunités entrepreneuriales. Le manque crucial de ressources financières, un obstacle majeur à l'entrepreneuriat dans ces localités, trouve un contournement partiel à travers la rémunération en nature, offrant un capital de départ non monétaire sous forme de biens en échange du travail fourni. Cette approche permet aux jeunes entrepreneurs de démarrer leurs propres activités commerciales, surmontant ainsi les barrières liées à l'accès au capital monétaire souvent difficile à obtenir dans ces contextes.

Cependant, l'importance de cette pratique dépasse la simple rémunération en nature. Son exécution exige la validation et l'intégration d'autres pratiques de gestion des ressources humaines. Au-delà de sa dimension compensatoire, la rémunération en nature en question joue un rôle pivot dans le contexte informel, nécessitant l'intégration harmonieuse de diverses pratiques de gestion des ressources humaines cruciales pour le bon fonctionnement et la croissance de ces initiatives entrepreneuriales au sein du secteur informel. Elle se positionne ainsi comme un levier de développement économique et social, répondant aux besoins urgents des communautés locales tout en offrant une plateforme (réseau de boutique d'alimentation

générale des commerçants du secteur informel) d'apprentissage pratique pour les jeunes entrepreneurs.

Cet article explore la contribution du secteur informel, en mettant en lumière une pratique innovante de rémunération en nature dans les boutiques d'alimentation générale au Togo, au développement local en Afrique. Nous nous interrogeons sur la manière dont cette pratique managériale novatrice agit comme catalyseur pour relever les défis socio-économiques persistants, notamment le sous-emploi et le chômage endémique au sein du secteur informel. Les questions spécifiques portent sur l'effet de la rémunération en nature en tant que moyen de réduire le chômage en absorbant une partie de la main-d'œuvre disponible, ainsi que sur son rôle crucial dans la création d'opportunités entrepreneuriales en contournant les obstacles liés à l'accès au capital monétaire dans ces localités.

Notre étude souligne la nécessité d'une intégration harmonieuse d'autres pratiques de gestion des ressources humaines pour la mise en œuvre efficace de cette rémunération en nature, la positionnant comme un levier de développement économique et social au sein du secteur informel. En explorant ces dimensions, cet article vise à fournir des éclaircissements approfondis sur la manière dont cette pratique contribue de manière significative au développement local en Afrique.

Dans cette optique, notre recherche se concentre sur l'impact de la rémunération en nature pratiquée par les commerçants du secteur informel au Togo sur le développement local à travers ces boutiques. Nous examinons les mécanismes de cette pratique, son influence sur la motivation et son rôle dans la réduction du chômage, tout en tenant compte du contexte culturel. L'objectif est d'informer les politiques de développement local en maximisant les avantages de cette pratique novatrice. Comme décrit précédemment, le développement local est un processus impliquant la participation active de la communauté pour améliorer la qualité de vie de ses résidents sur les plans économique, social, culturel, politique et environnemental (Ciedel, 2002). Avant de présenter les résultats de cette recherche, nous synthétiserons d'abord la littérature portant sur les concepts et théories (§ 1), puis nous expliquerons notre

démarche méthodologique (§ 2) et enfin, nous présenterons et discuterons nos résultats ainsi que leurs implications en matière de gestion (§ 3).

1. Revue de la littérature

Dans le cadre spécifique de notre recherche portant sur la rémunération en nature des commerçants du secteur informel au Togo, associées au développement local, une exploration minutieuse des corpus existants s'avère indispensable. Notre investigation a ainsi plongé dans les littératures consacrées au secteur informel, à l'innovation managériale au sein de ce contexte particulier, ainsi qu'aux dynamiques du développement local.

1.1. Le secteur informel

L'économie informelle, souvent associée aux petits producteurs et artisans opérant en marge des règlements et législations, présente de nos jours en Afrique une complexité accrue. Le dynamisme de ce secteur contraste avec la faiblesse du secteur moderne (Thiam, 2018). La diversité de ce secteur se reflète dans sa littérature en science de gestion.

Walther (2006) souligne que le terme secteur informel a émergé dans une étude sur l'emploi urbain au Ghana en 1971, soulignant ainsi l'expansion continue de ce secteur dans les économies en développement. Il englobe des activités économiques non officiellement déclarées mais reconnues par les pouvoirs publics pour leur contribution à l'emploi et à la résorption du chômage (Matmati, 2005).

Pour Kanté (2001), le secteur informel, initialement désigné pour décrire les activités de petite taille destinées à assurer des revenus de subsistance aux nouveaux citoyens, s'est étendu à diverses petites activités. Ces dernières, résultant du chômage croissant causé par les crises économiques, ont prospéré en réponse à des situations climatiques et économiques difficiles en Afrique.

De manière similaire, le Bureau International du Travail (BIT, 1993) définit le secteur informel comme un ensemble d'unités de production visant principalement à créer des

emplois et des revenus. Celles-ci opèrent à petite échelle, avec un faible niveau d'organisation et des relations de travail souvent basées sur l'emploi occasionnel ou des liens sociaux plutôt que sur des accords formels.

Selon Akani (1996), ce secteur est caractérisé par plusieurs aspects : l'absence de NINEA¹ et d'inscription au Registre de Commerce, l'absence de tenue d'une comptabilité formelle, la facilité d'entrée, l'utilisation de ressources locales, l'existence de marchés non réglementés, la propriété familiale des entreprises, la petite échelle des opérations, l'utilisation de technologies adaptées et à forte intensité de travail ainsi que des formations acquises en dehors du système scolaire.

DPS (2023) souligne également la présence d'une organisation tacite du travail au sein de groupes homogènes d'employés, des rapports hiérarchisés fondés sur la durée dans le métier et la conscience professionnelle, où le travail est perçu comme une nécessité pour disposer de moyens de subsistance.

Ces différentes définitions mettent en évidence la diversité des caractéristiques du secteur informel. Elles soulignent son expansion, son importance dans la création d'emplois et la résolution des problèmes de chômage. Toutefois, elles soulèvent également la complexité de son organisation et de ses relations de travail, éléments qui contribuent à définir plus précisément ce secteur et à le distinguer du secteur formel (Trehlke, 1988 ; Akani, 1996; Dps, 2003; Charmes, 2005).

1.2. La gestion des ressources humaines dans le secteur informel

La Gestion des Ressources Humaines (GRH), selon Bernard (2002), englobe un ensemble de

¹ Numéro d'Identification National des Entreprises et Associations". Il s'agit d'un identifiant attribué aux entreprises et associations au Sénégal. Le NINEA est utilisé à des fins d'enregistrement et d'identification des entités économiques, et il est souvent requis dans le cadre des procédures administratives et fiscales.

pratiques visant à développer les compétences individuelles et collectives, favorisant ainsi la performance organisationnelle, une idée également partagée par Galambaud (2002). Ces pratiques sont des activités observables, différentes des politiques et des techniques. Leur rôle est de construire un capital humain et des comportements distinctifs non facilement copiables (Diouf et al., 2008). Leur efficacité peut être mesurée par leur présence, couverture et intensité (Bayad et Liouville, 2001). Dans le même sens, Blanchot et Wacheux (2002) mettent en évidence l'importance capitale de comprendre de façon approfondie les objectifs stratégiques de la GRH pour stimuler la performance globale de l'entreprise et générer de la valeur ajoutée. Récemment, les chercheurs se sont davantage penchés sur la GRH, tant dans le secteur formel que dans le secteur informel, ce dernier ayant longtemps été sous-étudié.

Les recherches sur la GRH dans le secteur informel se concentrent spécifiquement sur les facteurs motivants des acteurs et les diverses pratiques mises en œuvre pour soutenir ce secteur malgré ses multiples contraintes (Simen et al., 2019). Parmi ces pratiques, les travaux de Diouf et al. (2008) ; Bayad et Liouville (2001) ont identifié quatre pratiques majeures en gestion des ressources humaines qui ont été largement examinées par les chercheurs soulignant les spécificités de chacune dans des contextes particuliers. Ces pratiques comprennent le recrutement (la plupart du temps fait par recommandation), la formation (fait sur le tas et à travers de mise en situations), l'évaluation (c'est fait sur délégation des tâches) et la rémunération (fait sous forme de gratification).

L'intérêt des chercheurs se porte également sur l'adaptation culturelle et l'esprit innovant des acteurs pour façonner ces pratiques en accord avec les particularités du secteur informel. C'est cette adaptabilité et cette créativité qui retiennent l'attention et suscitent les recherches pour mieux comprendre l'évolution et l'efficacité de ces pratiques. Dans cette étude spécifique, nous focaliserons notre attention sur la rémunération en nature, une pratique observée chez les commerçants des boutiques d'alimentation générale du secteur informel, afin de comprendre en détail comment ces pratiques spécifiques de GRH sont mises en œuvre et impactent le fonctionnement de ce secteur.

1.3. La rémunération en nature

La rémunération représente l'un des piliers fondamentaux de la gestion des ressources humaines, constituant un défi majeur pour les responsables RH afin d'équilibrer la maîtrise des coûts pour l'employeur et la stimulation de la motivation et de la performance des collaborateurs. Son rôle va bien au-delà de la simple compensation financière, agissant comme un levier crucial pour attirer, fidéliser et motiver des talents dans un contexte concurrentiel accru entre les organisations (Nada et al., 2005).

Dans l'analyse de Donnadiou (1997), la rémunération se divise en deux grandes catégories : la rémunération directe et la rémunération indirecte. La première englobe le salaire de base fixe, accompagné éventuellement de primes individuelles ou collectives en fonction du mérite. La rémunération indirecte, quant à elle, englobe les avantages sociaux, les compléments en nature et les éléments périphériques légaux. C'est une pratique fréquemment remarquée dans le secteur informel mais sous forme de gratification (Diouf et al. 2008).

Cet article se focalise spécifiquement sur la rémunération en nature, une pratique où une partie des prestations est rétribuée sous des formes autres que monétaires. Elle se matérialise par des avantages en nature, définis par la loi française de 1887 en droit social comme des contributions au salaire récompensées autrement qu'en espèces.

Néanmoins, la réglementation encadrant la rémunération en nature est rigoureuse en raison des abus passés déjà dénoncés lors de l'instauration de la loi de 1887. Cet article s'inscrit dans un contexte spécifique du secteur informel, un domaine qui, de par sa nature, se trouve en marge de ces règles encadrant le taux de rémunération en nature pour les collaborateurs.

1.4. Le développement local dans la littérature managériale

D'après Angeon et Callois (2005), le développement local émerge dès les années soixante (1960) comme une approche innovante du développement. Les réflexions sur les axes de développement local ont pris naissance dans des territoires ruraux marginalisés, enclavés et

négligés par les politiques nationales de soutien à la croissance et à l'aménagement. Souvent interprété comme un processus de transformation et d'évolution à long terme, le développement local est intrinsèquement lié à la notion de territoire. Il s'agit d'un processus de diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire, mobilisant et coordonnant les ressources et énergies des acteurs locaux (Grefe, 2002). Ce processus engendre, structure et consolide les dynamiques locales, favorisant ainsi une amélioration substantielle du vivre-ensemble et du bien-être collectif (Ndeye, 2017).

S'interroger sur le développement local revient à questionner la pertinence de l'échelle à partir de laquelle ces transformations s'opèrent. Dans un contexte social, économique et politique en mutation, l'histoire du développement local montre qu'il a été décomposé pour être ensuite recomposé (Levesque, 2002).

Bayonne (2013) souligne que l'objectif du développement local en Afrique est de favoriser l'intégration du développement entrepreneurial dans le tissu social des pays africains, en encourageant l'esprit d'entreprise chez les jeunes, notamment au sein des milieux universitaires, et en stimulant la création d'emplois par le biais de la microfinance, considérée comme un levier efficace pour soutenir les initiatives entrepreneuriales. Un des principaux objectifs du développement local est d'identifier les moyens de favoriser la création d'entreprises chez les jeunes et de transformer les milieux universitaires en véritables incubateurs d'entreprises et en pôles d'initiatives de développement.

La littérature diverse sur le développement local met en évidence à la fois la complexité de sa conceptualisation et une multitude d'approches privilégiant des perspectives variées. Dans le contexte africain, ce concept joue un rôle crucial dans la croissance économique des pays (FMI, 2017), notamment dans le secteur informel, largement dominé par les Très Petites et Moyennes Entreprises (TPME) (Tankpe, 2023).

Bien que ces affirmations puissent sembler quelque peu excessives, elles cherchent à exprimer l'idée de Pecqueur B. (2000) selon laquelle le développement local ne peut être confiné à un modèle fixe, tant il est intrinsèquement lié à un contexte spécifique sur un territoire donné.

C'est dans cette perspective que cet article explore l'influence d'une innovation managériale, à savoir la rémunération en nature adoptée par les commerçants des boutiques d'alimentation générale, sur le développement local.

2. Démarche méthodologique de la recherche

Tout travail de recherche scientifique repose sur une méthodologie, un processus dynamique et une démarche rationnelle permettant d'explorer des phénomènes, de résoudre des problèmes et d'aboutir à des réponses précises grâce à des investigations (Stiftung, 2016). Selon Pras et Tarondeau (1979), l'objectif ultime de toute recherche est de contribuer soit à la compréhension, soit à la prévision, soit à la maîtrise de phénomènes concrets. Ainsi, le chercheur se doit de définir une méthodologie valide et cohérente, en harmonie avec les fondements théoriques et épistémologiques, pour atteindre cet objectif.

2.1. Epistémologie et démarche de la recherche

Selon Morgan (1980), le paradigme épistémologique d'une étude détermine la démarche et l'approche à adopter. Thiétart et al. (2003), dans la même optique, soulignent son importance en termes de validité et de légitimité d'une recherche. L'ancrage épistémologique de cette étude guide le chemin que le chercheur emprunte. Dans le cadre spécifique de cette recherche, en considération de notre problématique et des questions de recherche abordées, nous optons pour un positionnement interprétativiste, celui-ci étant en accord avec une vision relativiste de la réalité (Schwandt, 1994).

Par conséquent, l'approche interprétativiste nous permettra de définir notre démarche méthodologique. Selon Blais et Martineau (2007), cette démarche vise à préciser le sens de l'étude. Pour atteindre l'objectif principal de cette recherche, nous allons adopter une démarche inductive. L'induction est un modèle logique dans lequel les principes généraux sont développés à partir des observations scientifiques (Benmekki et al., 2008).

2.2. Méthode de collecte des données

Afin d'atteindre ces objectifs, nous prévoyons d'utiliser un guide d'entretien pour la collecte de données, ciblant exclusivement les commerçants opérant dans le secteur informel de l'alimentation générale, pratiquant la rémunération en nature pour leurs collaborateurs dans les communes du Grand Lomé. Ce choix spécifique d'échantillon, les commerçants des boutiques d'alimentation générale du secteur informel, découle de la particularité de cette pratique. Elle intervient après la validation d'autres pratiques en ressources humaines utilisées par les acteurs et contribue au développement local de ces derniers.

2.3. Echantillon

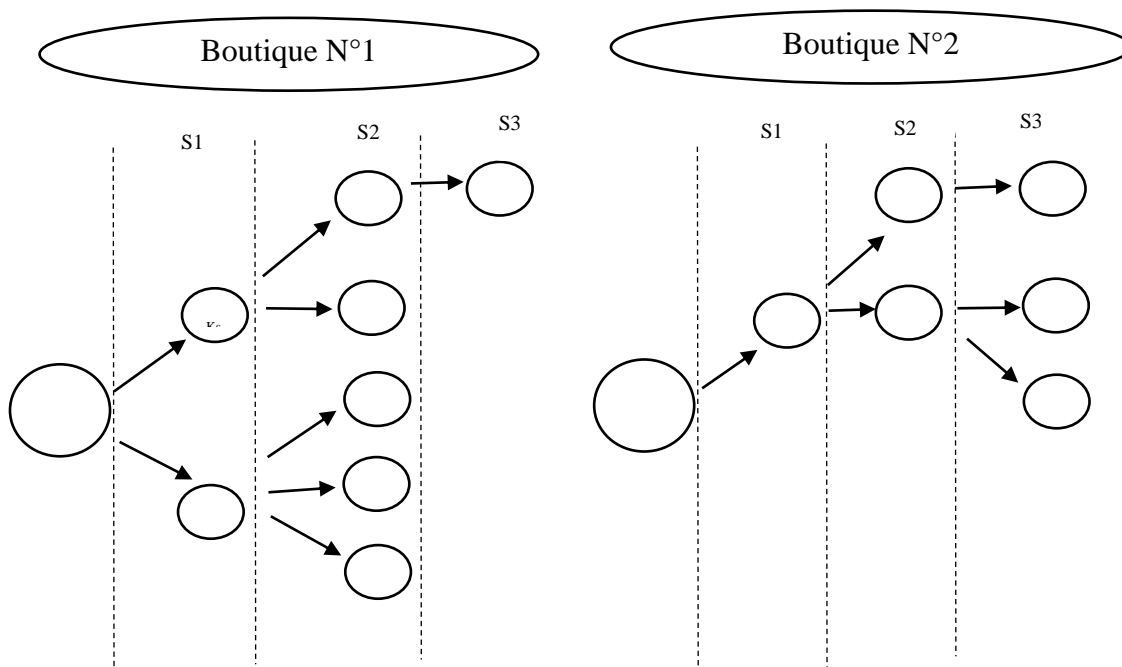
Notre échantillon particulier nous amène à utiliser une méthode non probabiliste connue sous le nom de méthode de la boule de neige, développée par Leo Goodman (1961). Cette méthode, aussi appelée méthode de sondage déterminée par les répondants, a été conceptualisée par Wilhelm (2014, p.7) de la manière suivante : « *Dans un premier temps, un échantillonnage aléatoire est réalisé au sein de la population cible. Ensuite, chaque individu sélectionné lors de ce premier échantillonnage est invité à inclure "k" amis dans l'enquête. Ces amis sont inclus dans l'enquête s'ils n'ont pas déjà été sélectionnés lors du tirage initial. Cette opération peut être répétée "s" fois. Une telle procédure d'échantillonnage est appelée procédure de boule de neige à "s" étapes et "k" noms.* »

Johnston et Sabin (2016) soulignent l'importance de la méthode de la boule de neige dans les recherches qui nécessitent des membres spécifiques d'un réseau social pour inviter leurs pairs à participer à une étude. Cette méthode nous permettra d'atteindre un plus grand nombre de commerçants pratiquant la rémunération en nature pour leurs collaborateurs. Cette pratique implique l'engagement d'un collaborateur dans une boutique d'alimentation générale pour une durée de six à dix ans, sans aucune rémunération en espèces, en échange d'une boutique similaire à gérer pendant cette période. L'exécution de cette pratique est généralement validée par un contrat, souvent verbal, assorti de conditions spécifiques.

Notre recherche se déroule dans la ville de Lomé, capitale principale du Togo. Nous avons effectué notre étude dans l'une des plus grandes communes parmi les 13 de la ville de Lomé, appelée Agoè Nyivé. Le contexte du secteur informel de notre échantillon nous confronte à une difficulté d'estimation précise du nombre de boutiques d'alimentation générale des commerçants dans la commune d'Agoè Nyivé

Notre échantillon se présente comme suit dans la figure ci-dessous.

Figure N°1 : représentation de l'échantillon



Source : Représentation de notre modèle de boule de neige dans la commune d'agoè nyivé (Lomé)

En utilisant la méthodologie de la boule de neige, nous avons débuté avec un échantillon de 2 boutiques d'alimentation générale, où nous avons confirmé la pratique de la rémunération en nature. Cette rémunération consiste en la création d'une nouvelle boutique similaire à celle où les collaborateurs travaillent, en échange de 6 à 10 années de travail sans rémunération en espèces. À partir de cet échantillon initial de deux (« n » = 2) boutiques, nous avons eu trois étapes de recommandations (« s » = 3), amenant au total à quatorze (« k » = 14) boutiques

d'alimentation générale pratiquant la rémunération en nature.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu du nombre de boutiques d'alimentation générale interviewées à chaque étape de recommandation (« s »).

Tableau 1 : Les boutiques d'alimentation générale interviewées

Cible de base	Etape 1 (s = 1)	Etape 2 (s = 2)	Etape 3 (s = 3)	Total
Boutique n°1	$K_{s1} = 2$	$K_{s2} = 5$	$K_{s3} = 1$	$K_{n1} = 8$
Boutique n°2	$K_{s1} = 1$	$K_{s2} = 2$	$K_{s3} = 3$	$K_{n2} = 6$
$N=2$	$K_{s1}=3$	$K_{s2}=7$	$K_{s3}=4$	$K = 14$ et $N= 2$

Source : Sondage des boutiques d'alimentation générale de la commune d'agoè Nyivé.

Notre échantillon est composé uniquement d'hommes. Au cours de notre recherche de boutiques pratiquant la rémunération en nature des salariés, nous n'avons pas rencontré de femmes.

2.4. Outils de collecte des données

Dans cette section, nous avons détaillé notre approche de collecte de données. Cette méthode décrit les outils utilisés pour collecter les données et l'échantillon sur lequel repose notre recherche. Les données collectées sont principalement des données primaires, obtenues à partir d'un guide d'entretien spécifiquement conçu.

Le guide d'entretien a été élaboré en se basant sur les connaissances préalables, visant à explorer les nuances de la rémunération en nature et son impact sur le développement local. Pour la collecte des données qualitatives, des entretiens semi-directifs ont été menés en personne avec les commerçants des boutiques d'alimentation générale du secteur informel, principalement dans la commune d'Agoè-Nyivé au Togo.

Cette recherche s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs en tête-à-tête avec les propriétaires dirigeants, qu'ils aient déjà eu recours ou continuent à pratiquer la rémunération

en nature. Ces entretiens offrent une certaine liberté de réponse aux interviewés tout en restant alignés sur le guide d'entretien élaboré. La moyenne de ces entretiens s'est établie à environ 40 minutes. Toutes les interviews ont été consignées par prise de notes. Les données collectées à partir de ces entretiens seront analysées au moyen d'une analyse de contenu.

2.5. Analyse des données

Une fois les données collectées et soigneusement traitées, vient l'étape cruciale de leur analyse. L'objectif de cette analyse est de déterminer si, comment et pourquoi l'action ou la recherche en cours avancent vers l'atteinte de leurs objectifs prédéfinis. Dans cette phase, notre attention se porte sur la méthode d'analyse des données, afin de surveiller et d'évaluer leur progression, en plus de comparer et de vérifier différentes sources d'information.

Pour mener cette recherche, nous adoptons l'analyse de contenu. Selon Wanlin (2007), cette méthode est un ensemble d'outils méthodologiques de plus en plus sophistiqués, s'appuyant sur la déduction et l'inférence, pour examiner une gamme diversifiée de "discours". Elle requiert une interprétation équilibrée entre l'objectivité stricte et la subjectivité féconde (Bardin, 1977). Cette méthode se déroule en trois phases séquentielles : la pré-analyse, l'exploration du matériel et le traitement des résultats, ainsi que l'inférence et l'interprétation. Dans le cadre de notre recherche, nous appliquerons l'analyse de contenu telle que définie par Creswell (2013, p. 180) pour les études qualitatives. Cette méthode implique la préparation et la structuration des données, qu'elles soient textuelles (comme les transcriptions) ou visuelles (comme les photographies). Elle vise à réduire ces données en thèmes via un processus de codage, pour ensuite condenser ces codes en figures, tableaux ou discussions. Les données analysées proviennent des notes prises lors des entretiens menés pour cette étude.

3. Présentation et discussion des résultats

Les résultats variés de cet article sont exposés et débattus en tenant compte des divers aspects de la pratique de rémunération en nature chez les commerçants des boutiques d'alimentation

générale du secteur informel, tels que la création d'emplois, l'éducation financière, le développement entrepreneurial, le renforcement du leadership et l'évolution du secteur. Toutefois, la dimension politique et administrative demeure encore peu éclairée dans nos résultats.

3.1. La rémunération en nature en tant qu'innovation managériale

À la suite de nos entretiens approfondis avec les propriétaires des boutiques d'alimentation générale, il est manifeste que la rémunération en nature émerge comme une pratique novatrice dans le secteur informel, visant à développer la conscience professionnelle des jeunes tout en assurant la prospérité à long terme de ce secteur. Les propos des propriétaires soulignent cette dynamique :

« Cette pratique implique de prendre un jeune aspirant à l'apprentissage, de travailler avec lui sur une période de 6 à 10 ans selon les termes du contrat, sans rémunération en espèces, mais en lui offrant tous les soins nécessaires, à la manière de son propre enfant, tout en lui permettant de créer sa propre structure qu'il devient propriétaire à la fin du contrat » (B1).

« Elle correspond également à un accompagnement des jeunes pour apprendre, grandir et développer un certain niveau de compétence en gestion commerciale sur une période déterminée, généralement de 6 à 10 ans selon l'apprenant et les modalités contractuelles, pour l'aider à créer et gérer sa propre structure » (B2).

Cette durée variable des contrats, souvent basée sur des accords verbaux, témoigne de la flexibilité de la pratique. En cas de non-respect des règles ou de fautes professionnelles, les collaborateurs peuvent être sanctionnés par une prolongation de la durée du contrat, tandis que des fautes graves peuvent entraîner la rupture du contrat sans création d'une nouvelle structure.

Cependant, il est intéressant de noter qu'il existe peu de littérature académique sur ce type spécifique de rémunération en nature dans le domaine des sciences de gestion. Ce constat

renforce les conclusions de plusieurs chercheurs sur la difficulté de couvrir de manière exhaustive les pratiques RH dans le secteur informel (Amara et al., 2018; Atamm et al., 2016; Diouf et al., 2018; Jaouhar et Adaskou, 2019; Ndouna et Nanfosso, 2017; Ramanampahfana et Ramiandrisoa, 2015). La diversité des pratiques dans le secteur informel complexifie la recherche académique, mais notre étude contribue à combler ce vide en mettant en lumière une pratique novatrice.

Cette pratique de rémunération en nature illustre les efforts d'innovation managériale dans le secteur informel pour s'adapter à son environnement unique. Elle se positionne comme une réponse créative des propriétaires-dirigeants des boutiques d'alimentation générale, facilitant l'emploi des jeunes aspirant à une carrière entrepreneuriale et assurant ainsi la pérennité des activités commerciales dans ce contexte particulier.

3.2. La création de l'emploi

Nos résultats mettent en lumière une corrélation nettement positive entre la pratique de la rémunération en nature et la création d'emplois dans le secteur informel. Les données recueillies auprès des propriétaires des boutiques d'alimentation générale indiquent unanimement que cette méthode joue un rôle essentiel dans la naissance de nouvelles structures et, par conséquent, favorise la création d'emplois.

Tableau 2 : La création d'emploi

	<i>Contribution à la création d'emploi</i>	<i>Total</i>
<i>Oui</i>	16	100%
<i>Non</i>	0	0%

L'ensemble des boutiques interrogées reconnaissent la contribution significative de la rémunération en nature à la création d'emplois. Ces résultats corroborent la perception selon

laquelle cette pratique offre bien plus qu'une simple propriété de boutique, mais également la possibilité pour les jeunes de bénéficier d'un emploi stable, tout en créant des opportunités pour d'autres jeunes de trouver du travail.

Selon les propriétaires de boutiques : « *c'est une pratique qui permet de créer un emploi pour des jeunes dynamiques, motivés, désireux d'aider et d'apprendre* » (Ks2). Elle offre la possibilité « *d'accompagner un jeune dans sa croissance personnelle tout en lui assurant un emploi à la fin de son contrat d'apprentissage* » (Ks3).

Bien que certains considèrent cette pratique comme un contrat d'apprentissage, elle est inextricablement liée à la création d'une nouvelle structure. Cela répond particulièrement aux besoins des jeunes non diplômés, comme le souligne un propriétaire : « *La rémunération en nature favorise la création d'emplois, surtout dans le domaine du commerce informel, ne nécessitant pas nécessairement des compétences académiques* » (Ks2).

Les résultats de notre enquête confirment de manière significative la corrélation positive entre la pratique de la rémunération en nature et la création d'emplois dans le secteur informel, alignant ainsi nos découvertes avec les perspectives de divers chercheurs.

La pratique de la rémunération en nature, telle que définie par Birkinshaw et al. (2008), se révèle être une innovation managériale adoptée par les commerçants du secteur informel. Cette innovation, bien que peu explorée dans la littérature académique (Amara et al., 2018; Atamm et al., 2016; Diouf et al., 2018; Jaouhar et Adaskou, 2019; Ndouna et Nanfosso, 2017; Ramanampahafana et Ramiandrisoa, 2015), s'inscrit dans une diversité de pratiques en ressources humaines propres au secteur informel, confirmant ainsi les observations de recherche antérieures.

La création d'emplois résultant de la rémunération en nature trouve écho dans les travaux de Yakoubou et Affo (2021), soulignant le rôle prépondérant du secteur informel en tant que principal pourvoyeur d'emplois pour les jeunes au Togo. Nos résultats étayent ces affirmations, démontrant que la rémunération en nature va au-delà de la simple acquisition de la propriété de la boutique, offrant aux jeunes une opportunité concrète d'emploi et

d'apprentissage.

Les conclusions de notre étude corroborent ainsi l'idée avancée par Hughes (2022) selon laquelle l'innovation managériale, bien que toujours en développement, présente un potentiel significatif. La rémunération en nature, en tant que pratique novatrice, s'aligne avec la vision de Volberda et al. (2013), soulignant que l'innovation managériale peut être une source d'avantage concurrentiel à long terme, surtout dans des domaines diversifiés comme le secteur informel.

Ainsi, notre étude s'inscrit dans une perspective qui renforce les affirmations antérieures tout en élargissant la compréhension de l'impact de la rémunération en nature sur la création d'emplois dans le secteur informel, enrichissant ainsi le corpus de connaissances sur l'innovation managériale et le développement local.

3.3. L'éducation financière

Les résultats de notre enquête confirment de manière significative la corrélation positive entre la pratique de la rémunération en nature et la création d'emplois dans le secteur informel. Cette corrélation découle de l'observation selon laquelle tous les jeunes ayant suivi cette pratique ne se contentent pas seulement de devenir propriétaires de leur boutique, mais ils acquièrent également un emploi décent, créant ainsi une opportunité pour aider d'autres jeunes à s'insérer dans le monde professionnel.

Pour nos interviewés, « *la pratique de la rémunération en nature permet de créer un emploi pour des jeunes dynamiques, motivés, désireux d'aider et d'apprendre* » (Ks2).

Elle offre la possibilité « *d'accompagner un jeune dans sa croissance personnelle tout en lui assurant un emploi à la fin de son contrat d'apprentissage* » (Ks3).

Certains propriétaires perçoivent cette pratique comme un contrat d'apprentissage, conditionné par la création d'une nouvelle structure à la fin. Cette approche répond de manière innovante à la problématique générale, en particulier pour les jeunes non diplômés. En effet, « *la rémunération en nature favorise la création d'emplois, surtout dans le domaine*

du commerce informel, ne nécessitant pas nécessairement des compétences académiques » (Ks2).

Ces constats rejoignent les conclusions de Yakoubou et Affo (2021), soulignant que le secteur informel demeure le principal pourvoyeur d'emplois pour les jeunes au Togo. En envisageant l'avenir de la recherche, il serait pertinent d'explorer quantitativement le nombre moyen d'emplois créés par chaque boutique utilisant cette pratique tout au long de son existence. Une telle analyse permettrait de quantifier l'impact de la rémunération en nature sur l'emploi des jeunes dans le secteur informel, renforçant ainsi la validité et la portée des résultats obtenus.

Nos résultats mettent en évidence un consensus significatif parmi les propriétaires de boutiques d'alimentation générale sur l'impact positif de la rémunération en nature sur la création d'emplois pour les jeunes du secteur informel. Cette pratique innovante, souvent assimilée à un contrat d'apprentissage, *« se révèle comme une stratégie gagnante pour fournir des emplois décents et durables aux jeunes dynamiques, motivés et désireux d'apprendre »* (Ks2).

La corrélation positive entre la rémunération en nature et la création d'emplois est clairement soulignée par les commentaires des interviewés, renforçant ainsi notre constat initial. L'interviewé Ks3 met en avant l'aspect de croissance personnelle, soulignant que *« la pratique offre une opportunité d'accompagner le jeune employé tout au long de son contrat, assurant ainsi non seulement la possession future d'une boutique mais aussi la garantie d'un emploi à la fin de son apprentissage »*.

Les résultats de notre enquête s'accordent harmonieusement avec les travaux de Yakoubou et Affo (2021), qui établissent le secteur informel comme un moteur majeur de l'emploi des jeunes au Togo. L'intégration de ces résultats dans le contexte des revues académiques examinées renforce la validité et la pertinence de notre recherche. Les études d'Amara et al. (2018), Atamm et al. (2016), Diouf et al. (2018), Jaouhar et Adaskou (2019), Ndouna et Nanfosso (2017), Ramanampahefana et Ramiandrisoa (2015) confirment la diversité des pratiques en ressources humaines dans le secteur informel, justifiant la rareté de la

documentation académique spécifique à la rémunération en nature.

Notre étude apporte une contribution significative en démontrant que la rémunération en nature n'est pas simplement un moyen de transférer la propriété des boutiques aux jeunes, mais qu'elle joue un rôle crucial dans la création d'emplois durables. Cette conclusion aligne notre recherche avec les préoccupations actuelles sur le développement local, illustrant comment les pratiques managériales novatrices dans le secteur informel peuvent contribuer de manière tangible à l'autonomisation économique des jeunes. Cependant, des perspectives futures pourraient approfondir l'analyse en évaluant quantitativement le nombre moyen d'emplois créés par chaque boutique utilisant cette pratique, comme suggéré par Bayonne (2013), pour une compréhension plus approfondie de son impact économique.

3.4. Développement entrepreneurial

Dans le cadre du leadership, nos résultats démontrent que le secteur informel, bien que souvent négligé dans la littérature sur le leadership, joue un rôle crucial dans la gestion d'une clientèle diversifiée. Le management paternaliste, comme évoqué par les propriétaires, représente une stratégie efficace pour accompagner les collaborateurs confrontés pour la première fois à une clientèle nombreuse.

Le développement du leadership, défini comme toute activité améliorant la qualité du leadership individuel, est ici associé à l'accompagnement constant des nouveaux collaborateurs. Ces pratiques, conformes aux observations de Cowan (2013) sur l'apprentissage sur le terrain, révèlent que la rémunération en nature agit comme un catalyseur du développement du leadership.

Interrogés sur la façon dont ils enseignent la gestion efficace d'une clientèle diversifiée, les commerçants ont fait référence à un management paternaliste. « *Certains collaborateurs sont confrontés pour la première fois à une clientèle nombreuse, il est donc crucial de les accompagner à chaque étape* » (KS3). « *Nous les suivons de près et les guidons progressivement sans les stresser. L'accompagnement est essentiel pour qu'ils s'adaptent aux*

clients et prennent progressivement confiance » (B1). « L'accompagnement constant est nécessaire pour qu'ils gagnent la confiance des clients, les comprennent et gèrent efficacement un grand nombre sans se sentir stressés » (KS2). « Pour un nouveau collaborateur, le propriétaire doit l'initier aux bonnes pratiques, à l'accueil des clients, à l'attraction de la clientèle, etc. » (KS3). « La boutique qu'ils géreront demain doit refléter l'image de son patron. Si l'accompagnement est insuffisant, cela peut nuire à votre réputation car c'est vous qui l'avez formé » (KS1).

L'engagement des jeunes commerçants à travers la rémunération en nature, selon Castagnier et al. (2014), est identifié comme une pratique efficace pour développer le leadership, soulignant l'importance de l'action et de l'accompagnement dans ce processus. Cette perspective renforce nos résultats, offrant une contribution précieuse à la compréhension du développement du leadership dans le contexte spécifique du secteur informel.

3.5. La rémunération en nature dans le secteur informel

Nos résultats montrent que la rémunération en nature dans le secteur informel peut être définie comme une pratique « novatrice de gestion des ressources humaines », principalement observée dans les boutiques d'alimentation générale au Togo, où les commerçants récompensent leurs collaborateurs par la construction d'une nouvelle boutique similaire à celle qu'ils gèrent, après une période de travail généralement de 6 à 10 ans, sans rémunération monétaire directe. Cette pratique s'inscrit dans une logique de mentorat et d'apprentissage, où les jeunes employés sont encadrés et formés dans tous les aspects de la gestion commerciale.

Plus en détail, cette forme de rémunération en nature implique :

- Contrat d'Apprentissage et Durée Variable : Les employés, souvent des jeunes aspirant à une carrière entrepreneuriale, s'engagent dans un contrat d'apprentissage d'une durée flexible (6 à 10 ans), généralement basé sur des accords verbaux. Cette durée peut être prolongée en cas de non-respect des règles ou de fautes professionnelles, renforçant la flexibilité de la pratique.

- **Accompagnement Intégral** : Pendant la période d'apprentissage, les employés bénéficient d'un accompagnement complet, similaire à celui d'un mentor. Les propriétaires-dirigeants les guident non seulement dans la gestion de la boutique, mais aussi dans leur croissance personnelle, favorisant le développement de compétences en gestion commerciale.
- **Création d'une Nouvelle Structure** : À la fin du contrat d'apprentissage, les employés se voient offrir l'opportunité de créer leur propre boutique d'alimentation générale. Cela va au-delà de la simple acquisition de la propriété de la boutique actuelle, englobant la création d'une nouvelle entité commerciale, souvent appelée "boutique d'Halladji".
- **Sanctions et Flexibilité Contractuelle** : En cas de non-respect des règles ou de fautes professionnelles, des sanctions peuvent être appliquées, allant de la prolongation de la durée du contrat à la rupture du contrat sans création d'une nouvelle structure. La flexibilité contractuelle souligne l'adaptabilité de la pratique aux circonstances spécifiques.
- **Impact sur le Développement Local** : La rémunération en nature ne se limite pas à la simple création d'emplois, mais elle contribue activement à l'éducation financière, au développement entrepreneurial, au renforcement du leadership, et à l'expansion du secteur commercial local à travers la création de nouvelles boutiques.

En somme, la rémunération en nature dans le secteur informel au Togo représente une approche novatrice en gestion des ressources humaines qui transcende la simple relation employeur-employé, agissant comme un catalyseur du développement économique et social, tout en offrant une voie d'autonomisation et de création d'opportunités pour les jeunes entrepreneurs.

3.6. Le développement du secteur

La question du développement du secteur a sa place dans cet article, car cette pratique

contribue à fournir de l'emploi aux jeunes, à leur offrir une éducation financière, à développer leur leadership et à créer d'autres boutiques pour servir la population. Nos résultats indiquent que le secteur informel contribue au développement local (Fourie, 2017) de la commune d'Agoè-Nyivé.

Une grande partie des foyers de cette commune dépend des boutiques développées par des propriétaires ayant adopté cette pratique pour établir leur propre structure, communément appelée « la boutique d'Halladji ». Ces boutiques revêtent une grande importance pour la subsistance des ménages dans nos pays en voie de développement.

L'approche adoptée par les commerçants des boutiques d'alimentation générale impacte positivement la formation professionnelle des jeunes de la localité, car ils s'engagent dans une activité contribuant à leur développement. En exposant les jeunes apprenants à des expériences pratiques dans ces boutiques, cette pratique favorise leur développement professionnel en leur fournissant des compétences utiles pour leur future carrière, conditionnée par une bonne exécution de ce contrat.

Sur le plan théorique, cette étude s'inscrit dans le champ d'étude du secteur informel, en particulier dans les rares études sur l'innovation managériale des commerçants des boutiques d'alimentation générale. Elle constitue une source d'informations complémentaires pour la littérature scientifique sur la pratique de rémunération en nature utilisée par ces commerçants dans un secteur informel souvent sous-étudié en termes de gestion des acteurs, parfois limité à l'évaluation de leur performance à travers les pratiques mobilisées.

Du point de vue managérial, cette recherche permettra aux praticiens et aux communautés locales de comprendre l'importance du secteur informel dans le développement local, en mettant en lumière la pratique de rémunération en nature des commerçants des boutiques d'alimentation générale. Ce travail de recherche vise à sensibiliser les praticiens sur un facteur crucial allant au-delà de la performance des acteurs, à savoir la création de nouvelles structures dans ce secteur grâce aux pratiques RH mises en œuvre

Conclusion

Cette recherche a mis en lumière l'impact considérable de la rémunération en nature des commerçants des boutiques d'alimentation générale sur le développement local de la commune d'Agoè-Nyivé. L'exploration de cette pratique peu étudiée dans la littérature en science de gestion a révélé son influence significative sur plusieurs aspects clés du développement local. La rémunération en nature, consistant à récompenser les collaborateurs par la construction d'une nouvelle boutique similaire après une période de travail de 6 à 10 ans, a démontré des effets positifs notables.

Nos résultats soulignent que cette pratique va au-delà de la simple compensation, contribuant activement à la création d'emplois, à l'éducation financière, au développement entrepreneurial et du leadership, ainsi qu'à l'expansion du tissu commercial local grâce à la formation de jeunes entrepreneurs. Les boutiques générées par cette méthode, communément appelées « *boutiques d'Halladji* », revêtent une importance cruciale pour la subsistance des ménages dans la région.

Cependant, malgré ces constats encourageants, certaines limites émergent de notre recherche. L'échantillonnage restreint à 16 interviewés soulève des préoccupations quant à la généralisation des conclusions. De plus, la nature informelle des accords verbaux et des critères de prolongement ou de rupture de contrat souligne la nécessité d'une étude approfondie des pratiques contractuelles. Cette lacune offre des pistes pour des recherches futures qui pourraient approfondir ces aspects et élargir la compréhension de la pratique de rémunération en nature.

En définitive, cette étude souligne l'importance cruciale de mieux comprendre et d'explorer la pratique spécifique de rémunération en nature dans le secteur informel. Elle encourage également une analyse plus approfondie de ses implications sur le développement local et sur les pratiques contractuelles. Ces insights pourraient servir de base pour optimiser continuellement cette méthode bénéfique pour les communautés locales, en favorisant des conditions de travail et de développement toujours plus favorables.

Bibliographie

- Akindès, F. (1990). Urbanisation et développement du secteur informel alimentaire en coté d'Ivoire : Exemple d'Abidjan .
- Akouwerabou, L. (2020). Les difficultés d'accès au financement : Le cas des femmes entrepreneures burkinabè. *Revue africaine de management*, 5(2), 37-36. Récupéré sur <http://revues.imist.ma/?journal=RAM>
- Amara, N., 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. *HAL Open science*, halshs-01782045. Récupéré sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01782045>
- Angeon, V., & Callois, J.-M. (2005). Fondements théoriques du développement local : quels apports du capital social et de l'économie de proximité ? *Open édition, Économie et institutions : Proximité et institutions : nouveaux éclairages*, 19-50. doi:10.4000/ei.890
- Atamm, C., Zinsou-klassou, K., & Desse, R.-P. (2016). Le commerce informel : Evolution des approches dans le temps et dans l'espace . *BSGLg*, 65-70.
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., Letrilliart, L., & GROUM-F. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *la revue française de médecine générale*, 19(84), 142-145.
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2016). L'innovation managériale : rupture ou évolution du Management. *Edition Management et société dans Question(s) de management*. doi: 10.3917/qdm.162.0025
- Bayonne. (2013). L'innovation au service du développement local dans une Afrique en pleine mutation. *L'Association Internationale pour le Partenariat Entreprises-ONG Présentation générale*.

- Bekono Ohana, S. M. (2017). Pour quelles pratiques RH en contexte de petite entreprise à orientation entrepreneuriale? *Revue africaine de management*, 2(1), 118-132. Récupéré sur <http://revues.imist.ma/?journal=RAM>
- Ben Aissa, H. (2001). Quelle méthode de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001*.
- Benahmed, S., Bouttiche, T., & BABou, O. (2018). Le commerce informel et l'occupation illégale des espaces publics en milieu urbain : cas de la ville de Tizi-Ouzou.
- Benmekki, M., Es Sahel, Y., Ouzaout, M., Zaki, W., & Lehadiri, A. (2008). Les Démarches Scientifiques : Méthodologie et outils de recherche.
- Bernard, A. (2002). Séminaire de Gestion des carrières et développement des compétences.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management Innovation. *The Academy of Management Review*, 33(4), 825-845. Récupéré sur <https://doi.org/10.2307/20159448>
- Brenner, C. (2007). La prescription commerciale in Le Code de commerce 1807-2007, Livre du bicentenaire.
- Brilleau, A., Coulibaly, S., Gubert, F., Koriko, O., Kuepie, M., & Ouedraogo, E. (2005). Le secteur informel : Performances, insertion, perspectives, enquête 1-2-3, phase 2. *L'enquête sur le secteur informel a été menée entre 2001 et 2003 dans les capitales économiques de sept pays de l'UEMOA*.
- Cantens , T. (2012). Les pratiques commerciales informelles. *Document de recherche de l'OMD(22)*.
- Castagnier, S., Lévesque, S., Mignault, G., & Sauvé, P. (2014). Le développement de leadership par l'apprentissage dans l'action. *Dans le cadre du séminaire international Maîtrise en gestion de la formati*.
- Diouf, L., Kane, D., Mbodji, N., & Sarr, M. (2008). Pratiques de GRH dans le secteur informel de Dakar : cas des menuisiers et mécaniciens.
- Donnadieu, G. (1997). *Du salaire à la rétribution* (éd. Liaisons).

- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS : Open science*, 47-58.
- Farouh, G. P., & Hevi, K. D. (2021). Problématique de la fiscalisation du secteur informel. *Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques*, 51-67.
- Fauré, Y.-A., & Labazée, P. (2000). *Petits patrons Africains*. Paris: Éditions KARTHALA.
- Fourie, E. (2017). Réflexion sur les travailleurs de l'économie informelle dans la communauté de développement de l'Afrique australe (SADC). *Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*. doi:10.4000/rdctss.340
- Fox, F. (2020). Vers un processus d'innovation managériale durable : une lecture par la traduction et les compromis.
- Galambaud, B. (2002). *Si la GRH était de la gestion*. Paris : Éditions liaisons.
- Gbossa, H. V. (1997). Intégration du secteur informel dans les systèmes d'information économique et la comptabilité nationale. *Le Bureau International du Travail, le Ministère français*.
- Géraldine, M., & Billy, S. (2005). L'extension de gamme verticale : Clarification du concept. *Recherche et Applications en Marketing*, 65-78. Récupéré sur <https://hal.science/hal-02051192>.
- Goodman, L. (1961). Snowball sampling. *Annals of Mathematical Statistics*.
- Graad, T. (2021). Pouvoir le commerce informel transfrontalier plus inclusif par un meilleur encadrement des femmes et l'intégration de leur besoins spécifiques dans le plan d'aménagement au Burkina Faso.
- Hofstede, G. (1987). Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. *Revue française de gestion*, 10-20.
- Houkoku, E. (2015). Vers l'émergence de nouvelles valeurs culturelles en Afrique ? Etude des valeurs culturelles d'une population d'étudiants béninois et implications en matière de GRH. *Université d'Abomey-Calavi – Bénin*.

- Hughes , F. (2022). L'innovation managériale par les petites et moyennes entreprises dans le contexte de Covid 19 : une comparaison d'entreprise Québécoise et Allemandes .
- Hussmanns , R. (1997). Secteur informel : historique, définition et importance. *Afristat actes du séminaire sur le secteur informel (Bureau International du Travail)*.
- Jaouhar , J., & Adaskou, M. (2019). Les pratiques de la GRH dans le secteur informel : Cas des salariés informels d'une usine. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), 392- 412.
- Johnston, L., & Sabin, K. (2010). Échantillonnage déterminé selon les répondants pour les populations difficiles à joindre. *Methodological Innovations Online, ResearchGate*, 5(2), 38-48. Récupéré sur <https://www.researchgate.net/publication/304428604>
- Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique, l'expérience camerounaise*. Paris: L'Harmattan - Laval.
- Kamga Tadie, T., & Mbida, A. (2021). Financement du cycle d'exploitation des Très Petites Entreprises (TPE) : Une approche culturelle. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 5(1). Récupéré sur www.revuecca.com
- Ketty, B. (2014). La Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises artisanales : entre spécificités et difficultés. *Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME ; 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME : 29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir*.
- Kounga, M.-A. (2015). Afrique 3.0 : La révolution start-up. *Soutenue par L'Afrique des Idées*.
- Latour, C. (2020). Le commerce de l'alimentation et de la restauration alimentaire : Extension du marché. *Méridic Collégial Privé*.
- Levesque, B. (2002). Développement local et économie sociale. . *Démocratie et évaluation*.
- Livian, Y. (2015). Initiation à la méthodologie de la recherche en SHS. *HAL*. doi:halshs-01102083
- Mahamoud, I., & Adair, P. (2006). The surveys on the informal sector in Djibouti: A Comparative Analysis 1980-2001. *ERUDITE EA 437, Université Paris XII*.

- Maldonado, C., Badiane, C., & Miélot, A.-L. (2004). Méthodes et Instruments d'Appui au Secteur Informel en Afrique Francophone. *Programme focal de promotion de l'emploi par le Développement des Petites Entreprises Département de la création d'emplois et de l'entreprise "Organisation Internationale du Travail ! Genève"*.
- Meknassi, R. (2017). Les balises incertaines d'une transition de l'économie informelle à l'économie formelle. *Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*(3), 34-43. doi: 10.4000/rdctss.332
- Monnet, J. (2006). Le commerce de rue, ambulancier ou informel et ses rapports avec la métropolisation : une ébauche de modélisation. *Presses de Sciences Po | « Autrepart » de Cairn-Info*, 3(39), 93 - 109. doi:10.3917/autr.039.0093
- Nada, A., Madiha, E., Siham, A., & Marouane, A. (2005). La rémunération. *Gestion des ressources humaines*.
- Ndeye, S. D. (2017). Le développement local, sens et application d'un concept : analyse d'un Fonds de développement local dans les régions pauvres du Sénégal. *Hal : Géographie*. doi: tel-01563273
- Ndouna, F., & Nanfosso, R. (2017). Contraintes environnementales et entrepreneuriat informel au Cameroun. *Revue africaine de management*, 2(1), 68-86. Récupéré sur <http://revues.imist.ma/?journal=RAM>
- Nizet, & Pichault. (2007). Les performances des organisations en Afrique.
- OCDE, & OSCE, O. (2005). Manuel d'Oslo: principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation. *3e édition*.
- Oghojafor, B., Idowu, A., & George, O. (2012). Application of Management theories and philosophies in Nigeria and their associated problems. *International Journal of Business and Social Science*, 3(12), 72-81.
- Ogoumedi, O., & Adoli, K. M. (2021). Caractéristiques et déterminants de l'emploi informel au Togo. *Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques*.

- OIT. (2019). femmes et hommes dans l'économie informelle, un panorama statistique.
- Puig , A. (2021). Mesure de l'impacte de la technologie mobile sur l'intérêt pour l'épargne. *Université du Québec à Montréal : Service des bibliothèques.*
- Ramanampahafana , D., & Ramiandrisoa, O. (2015). Analyse du commerce informel et de l'emploi informel à Madagascar .
- Shamba, P. (2007). Exist-il un modele spécifique du management en afrique ? le management africain à l'épreuve des evidences empiriques. *18`eme congr`es de l'AGRH "HAL".* doi:hal-01340237
- Shamba, P., & Livian, Y. (2014). Le management africain introuvable : Pour une approche de l'hybridité segmentée. *4 conférence ATLAS AFMI HAL.* doi:halshs-01025783
- Simen , S., & Nkoa, D. (2018). Gestion des ressources humaines, solidarité et entraide dans les très petites entreprises sénégalaises (TPE) : vers un modèle local plus adapté. *Colloque SERGe (HAL).* Récupéré sur <https://shs.hal.science/halshs-01785435>
- Simen , S., Coulibaly, S., & Diabate , A. (2019). Quels facteurs motivant le micro-entrepreneuriat informel féminin au Sénégal L'expérience des commerçantes ambulantes de la ville de Dakar. *Revue africaine de management - African management review, 4(2), 1-14.* Récupéré sur <http://revues.imist.ma/?journal=RAM>
- Simen, S. (2019). Dynamique de l'entrepreneuriat dans le secteur informel sénégalais : Motivations et activités intégrées au processus sociaux. *Revue africaine de management, 4(1), 60-73.* Récupéré sur <http://revues.imist.ma/?journal=RAM>
- Stamm, a., & Desse, R.-P. (2016). Le commerce informel: évolution des approches dans le temps et dans l'espace. *reseachGate.* Récupéré sur <https://www.researchgate.net/publication/305316312>
- Stiftung, F. (2016). Méthodologie de la recherche scientifique pour les organisation de la société civile. Récupéré sur <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/beirut/12954.pdf>

- Tankpe, T. A. (2023). Les pratiques managériales des collectivités territoriales en Afrique à l'aune des impératifs de développement local durable. *Revue Africaine de Gestion (RAG)*.
- Tarillon, C. (2017). Comment soutenir la croissance des start-up ? Une analyse au travers des représentations des dirigeants en matière de croissance et de gouvernance. *10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation "AEI DAKAR"*.
- Thiam, O. (2018). Le secteur informel en Afrique de l'Ouest : enjeux et perspectives. *Management et Sciences Sociales*. Récupéré sur <https://hal.science/hal-02159695>
- Tidjani, B. (1995). Culture africaine et management : une problématique, plusieurs approches, vers la construction d'une typologie. *Revue des Ressources Humaines*, 25-35.
- Titeca, K., & Kimanuka, C. (2012). Le marché dans l'obscurité : le commerce informel transfrontalier dans la région des Grands lacs. *Understanding conflict. Building peace*.
- Walther, R., & Filipiak, E. (2007). La formation professionnelle en secteur informel. Comment dynamiser l'économie des pays en développement ? *Les conclusions d'une enquête terrain dans sept pays africains*.
- Williams, C. C., & Nadin, S. (2014). Facilitating the formalization of entrepreneurs in the informal economy : towards a variegated policy approach. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 33-48.
- Yakoubou, K. K., & Affo, K. (2021). Entrepreneuriat dans le secteur informel au Togo : les facteurs de succès des jeunes entrepreneurs. *Research Gate, Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(4), 68 – 96. Récupéré sur <https://www.researchgate.net/publication/355796248>
- Yerima, B. (2009). Le commerce informel en Afrique. *Commission économique pour l'Afrique*.