



Caractérisation de la résilience organisationnelle en contexte de TPE du secteur informel au Sénégal

Malick DIALLO¹ et Demba KANE²

Mots clés:

Covid-19
Résilience
organisationnelle
Résilience
Secteur informel
TPE informelle
Sénégal

RÉSUMÉ

Le présent article porte sur la caractérisation de la résilience organisationnelle des Très Petites Entreprises (TPE) du secteur informel. En effet, constituant la majorité du tissu économique en Afrique, elles ont été frappées de plein fouet par la crise née de la pandémie du Covid-19. Vu le caractère enchevêtré du secteur (économique et social) et le caractère flexible de ces TPE notre question de recherche est de savoir quelles sont les caractéristiques de cette résilience d'autant plus qu'elles sont laissées en rade par les plans de résilience économique et sociale. A travers une approche inductive, une analyse des données par les méthodes de l'open coding et de l'axial coding de la grounded theory, les entretiens semis directifs adressés aux propriétaires dirigeants ont permis de comprendre que cette résilience transcende les différentes acceptions de la résilience en tant que processus et construction sociale. Cette résilience est mise en branle par le biais de pratiques de management comme celles de gestion des ressources humaines, de marketing ou de l'usage de système d'information informel. Cette résilience est aussi le fruit d'une renégociation des relations sociales.

© 2022 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Laboratoire SERGe (Saint-Louis Etudes et Recherches en Gestion)

Université Gaston Berger (UGB), Sénégal

e-mail : malickn1@gmail.com

2. Laboratoire SERGe, UGB, Sénégal

e-mail : demba.kane@ugb.edu.sn

INTRODUCTION

La résilience est devenue le maître mot en cette période de crise liée à la pandémie du Covid-19. Face à la propagation rapide du virus, des mesures restrictives ont été prises partout dans le monde pour stopper la propagation de la maladie. Le confinement, l'interdiction des rassemblements, la fermeture des frontières terrestres et aériennes ont entraîné un « arrêt soudain » de l'économie réelle, une désorganisation des chaînes de production mondiale et un ralentissement brutal de l'activité économique mondiale.

Les économies africaines ont été largement impactées par cette crise. Par exemple, au Sénégal, le taux de croissance s'est établi à 1,3% en 2020 contre 6% de moyenne entre 2014 et 2019 (ANSD, 2021). En outre, les mesures de confinement partiel ou total ont une incidence importante sur les entreprises informelles qui représentent l'essentiel du tissu économique en Afrique. Ces mesures entraîneront une perte immédiate de revenu pour celles-ci et une restructuration de leurs activités (OIT, 2020)

Au regard des conséquences économiques désastreuses, partout dans le monde, les gouvernants ont élaboré des plans de riposte en vue d'atténuer les incidences néfastes de la crise et relancer l'économie. Ainsi, au tout début de la crise, le Sénégal a lancé son plan de résilience économique et sociale (PRES) d'un montant de 1000 milliards de FCFA destiné à soulager les ménages et les entreprises affectés par la crise. De plus, le Sénégal va procéder à l'ajustement du Plan d'Actions Prioritaires (PAP) de la phase II du Plan Sénégal Emergent (PSE). Ainsi, en septembre 2019, le PAP2A¹ (Plan d'Actions Prioritaires Ajusté et Accéléré), estimé pour la période 2019-2023 à 14 712 milliards de FCFA, a été mis sur pied afin d'arriver à un taux de croissance moyen de 8,7% durant cette période. Ces dispositifs ne pourront pas bénéficier les entreprises du secteur informel majoritaires dans l'économie sénégalaise et qui sont souvent exclues du champ d'application des politiques publiques.

Par ailleurs, les études sur la résilience montrent que les entreprises qui prospèrent face des chocs exogènes sont celles qui disposent les meilleurs capacités d'absorption, de renouvellement et d'appropriation. L'absorption peut se traduire par des excédents

¹ <https://www.economie.gouv.sn/index.php/fr/articles/29-09-2020/conseil-presidentiel-sur-la-relance-economique-papii-ajuste-accelere-pap2a> consulté le 25/02/2022

organisationnels en termes de ressources disponibles et mobilisables par l'entreprise qui permettent d'amortir le choc (Bauweraerts & Colot, 2014 ; Begin & Chabaud, 2010). Quant à la capacité de renouvellement, elle renvoie à la capacité d'investissement qui facilite l'innovation (Akgün & Keskin, 2014) et la diversification des activités (Begin & Chabaud, 2010). En outre, les processus d'apprentissage des crises précédentes permettent aux entreprises de renforcer leur résilience et réduire leur vulnérabilité (Altintas & Royer, 2009). Dès lors, il est légitime de s'interroger sur la résilience organisationnelle en contexte des TPE du secteur informel. En effet, celle-ci se caractérise par un effectif très réduit, des ressources très limitées et un travail à fort intensité de main d'œuvre. Elles n'ont ni épargne et sont exclus des structures de financement officielles, ce qui les rend particulièrement vulnérables en cas de choc économique (OIT, 2020). Nonobstant, le SI est souvent reconnu pour sa flexibilité et sa capacité d'adaptation surtout en période de crise (Hugon, 2014). Ce qui laisse supposer que les TPEs informelles sont résilientes dans cette situation de crise, mais comment ?

En termes de résilience, la littérature révèle que celle-ci reste encore un concept flou en management malgré le foisonnement d'études (Linnenluecke, 2017 ; Vogus & Sutcliffe, 2007). La résilience organisationnelle (RO) fait ainsi l'objet de plusieurs définitions et d'un manque de consensus sur son contenu (Van der Vegt, Essens, Wahlström & George, 2015). En outre, la plupart des études portant sur RO sont conceptuelles (Linnenluecke, 2017). C'est pourquoi de plus en plus de chercheurs appellent à mener des études empiriques dans des contextes variés pour améliorer la connaissance scientifique sur ce phénomène (Linnenluecke, 2017 ; Van der Vegt & al., 2015 ; Vogus & Sutcliffe, 2007). Une logique qui justifie la thématique de cette recherche et, elle se veut ainsi une contribution à l'amélioration des connaissances sur le concept de RO.

A ce titre, notre question de recherche est la suivante : comment se caractérise la résilience organisationnelle des TPE du secteur informel en période de crise sanitaire ? La caractérisation de la résilience est d'autant plus intéressante dans ce secteur que celui-ci se caractérise par l'encastrement de l'économique dans le social (Bikain & Onana, 2007) et où les pratiques de gestion débordent le cadre de la TPE pour s'intégrer dans des processus sociaux plus larges (Tidjani & Kamdem, 2010). De plus, même si la littérature sur la TPE

informelle informe sur ses prédispositions résilientes ou sa capacité résiliente, nullement, il n'est fait état des caractéristiques de cette résilience.

1. Etat de l'art sur les concepts de résilience et de TPE du secteur informel

Cette partie aborde les concepts de résilience et de TPE informelle. Elle se termine par des conjectures sur la résilience dans le SI.

1.1. La résilience, un concept ambigu en sciences de gestion

La littérature révèle le caractère polysémique et polymorphe du concept de résilience qui est au carrefour de plusieurs disciplines comme la physique, l'ingénierie, l'écologie, la psychologie, économie, etc. Dans son analyse de 339 articles, livres et chapitres d'ouvrage portant sur la RO entre 1977 et 2014, Linnenluecke (2017) distingue cinq grands courants de recherche, chacun ayant sa propre définition du concept. La RO peut ainsi signifier : une réponse organisationnelle à une menace externe ; la fiabilité organisationnelle ; la force du personnel ; l'adaptabilité des business modèles ; les principes de conception réduisant les vulnérabilités et les perturbations des chaînes d'approvisionnement.

Ces différentes définitions supposent deux grandes approches, statique et dynamique de la RO. Selon, la première approche, inspirée des sciences physiques, de l'écologie et de la psychologie (Begin & Chabaud, 2010), la RO revoie à la capacité et à l'aptitude d'une organisation à revenir à une situation stable après une perturbation (Akgün & Keskin, 2014). Autrement dit, la RO signifie la capacité à rebondir après des situations inattendues, stressantes et défavorables. Cette perspective met l'accent sur les stratégies d'adaptation et la résistance des organisations face à des événements imprévus (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011).

Ainsi, la RO résulterait d'un excédant organisationnel communément appelé *slack organisationnel* (Cyert & March, 1956). Ce serait l'excédent de ressources financières, humaines et relationnelles qui permettrait à l'entreprise de faire face efficacement à une crise surtout lors des premières phases du processus de résilience (Altintas & Royer, 2009).

L'approche dynamique de la résilience repose sur la nécessité d'une proactivité gage de survie et de la pérennisation d'une organisation dans un environnement incertain et en perpétuelle

mutation (Akgün & Keskin, 2014). Dans cette optique, la RO va au-delà de la restauration de la situation d'avant perturbation. Elle implique le développement de nouvelles compétences et comportements qui permettent à l'organisation de survivre et même de transformer les disruptions en opportunités (Lengnick-Hall & al., 2011).

L'approche dynamique semble intéressante en contexte de SI. En effet, ce dernier a émergé dans des conditions économiques difficiles (Charmes, 2002, 1992) et prospéré face à des crises économiques telles que les politiques d'ajustement structurel, la dévaluation du FCFA, les chocs pétroliers, etc. (Kanté, 2002). De plus, la petite taille et les ressources limitées sont parmi les critères les plus couramment utilisés pour caractériser les entreprises du SI (BIT, 1972). Par conséquent, ce ne serait pas un excédent de ressources qui leur permettrait de faire face à des imprévus. Elles adopteront des comportements ou mécanismes spécifiques afin d'asseoir leur capacité de résilience.

Partant d'une perspective dynamique, Begin & Chabaud (2010) considère la RO comme un processus à trois étapes : absorption, renouvellement et appropriation. L'absorption permet à l'entreprise de ne pas s'effondrer face à l'imprévu. Ce qui nécessite non seulement l'existence de moyens/ressources mais aussi une volonté de continuité chez les dirigeants. Par la capacité de renouvellement, l'entreprise est en mesure de se réinventer, c'est-à-dire d'agir et d'imaginer des solutions inédites face aux situations inhabituelles. Enfin, pour être résiliente, l'organisation doit pouvoir tirer des leçons des chocs auxquels elle a dû faire face afin d'en sortir grandie, d'apprendre par elle-même. Il y va d'une nécessité de capitalisation, donc d'une capacité d'appropriation.

Madni & Jackson (2009) y ajoutent l'anticipation comme un élément constitutif de la RO. Ils définissent ainsi, la RO comme la capacité à anticiper et à contenir des événements imprévus ; à survivre à des perturbations à travers un apprentissage et une adaptation appropriée ; et à rebondir en restaurant l'état d'avant la perturbation ou la plus proche possible. Toutefois, Vogus & Sutcliffe (2007) proposent de distinguer la résilience de l'anticipation. Selon ces auteurs, l'anticipation consiste à éviter les erreurs alors qu'une approche résiliente reconnaît la faillibilité inhérente à tout système organisationnel. Une telle démarche incite à mener une veille et à gérer au plus vite les écarts de performance.

Il ressort de cette revue que la RO n'admet pas d'unanimité tant sur sa définition que sur son

contenu. De plus en plus d'auteurs considèrent la RO comme un construit social dont la perception et les caractéristiques dépendent d'un certain nombre d'éléments contextuels, culturels et sociaux (Cooper, Liu & Tarba, 2014). Selon Van der Vegt & al. (2015), pour comprendre si un système est résilient, il faut identifier les capacités et les caractéristiques de ces différentes parties et examiner comment celles-ci interagissent entre elles et avec leur environnement.

L'approche constructive semble une perspective intéressante pour appréhender la RO surtout dans des contextes spécifiques. Quid des TPE du SI dont le mode d'organisation et de fonctionnement est basé sur des logiques culturelles, sociales et économiques en référence à la famille et/ou à la communauté (Simen & Nkoa, 2019). De plus, des études empiriques portant sur la RO sont encore rares (Linnenluecke, 2017) plus particulièrement en contexte de TPE (Yacoubi & Tourabi, 2020). A cet effet, les TPE du SI représentent un terrain d'investigation pour enrichir les connaissances sur ce phénomène.

1.2. Les très petites entreprises du secteur informel : définitions et caractéristiques

A l'origine, le SI était considéré comme un secteur transitoire caractérisé par des activités mineures, génératrices de revenus de subsistance et voué à disparaître avec le développement économique (Charmes, 2002). Cette vision est devenue caduque suite au dynamisme et au développement de ce secteur surtout dans les pays en voie de développement (Maldonado, Badiane & Mielot, 2004). Aujourd'hui des organismes internationaux recommandent aux Etats africains de tenir compte des TPE du SI dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs politiques de développement (BIT, 2020, FMI, 2017). Cela questionne évidemment l'efficacité de leur prise en charge par les Etats en cas de crise majeure comme celle du Covid-19. Ce qui est loin d'être le cas à cause des barrières réglementaires et administratives. La littérature révèle deux grandes familles de définitions : les définitions formelles et celles fonctionnelles de la TPE informelle. Les premières mettent l'accent sur le caractère « informel » de l'entreprise. Les caractéristiques les plus fréquemment retenues sont : la très petite taille, le non enregistrement, la non tenue d'une comptabilité, le degré de prise en compte des législations fiscale et sociale, la mobilité du lieu de travail et le mode de financement informel (Akani, 1996 ; Benjamin & Mbaye, 2012).

Selon la définition du BIT de 2002, la TPE informelle se définit comme une entreprise de dimension très réduite, employant moins de 10 personnes, et qui n'est pas enregistrée auprès d'une administration donnée. Du fait que la petite taille n'est pas l'apanage des entreprises du SI, il convient de l'associer à d'autres critères pour arriver à une compréhension plus complète de la TPE informelle. A cet effet, la 15e conférence internationale des statisticiens du travail de 1993 retient trois critères de définition : l'absence de statut juridique, le non enregistrement administratif et la petite échelle des activités.

Par ailleurs, certaines définitions combinent les critères d'enregistrement et de tenue d'une comptabilité formelle pour caractériser la TPE informelle. C'est le cas notamment de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA) qui définit la TPE du SI comme toute entreprise non enregistrée, ne tenant pas une comptabilité écrite et formelle et produisant des biens et services marchands (ANSD, 2019).

Ces définitions se focalisent sur les rapports entre la TPE informelle et les institutions étatiques qui régissent le fonctionnement de l'entreprise. Elles définissent ainsi, le niveau d'informalité de l'entreprise et occultent son mode d'organisation et de gestion. C'est ainsi qu'on leur adjoint d'autres critères pour atténuer ces limites. C'est l'objet des définitions fonctionnelles.

Les définitions fonctionnelles mettent en exergue le mode de gestion et d'organisation ainsi que les relations entre la TPE et son environnement. A ce titre, le BIT (1972) définit le SI à partir de sept critères à savoir : la facilité d'entrée ; l'utilisation des ressources locales ; la propriété familiale des entreprises ; l'échelle restreinte des opérations ; l'utilisation des techniques à fort intensité de main d'œuvre ; des qualifications qui s'acquièrent en dehors de tout système scolaire officiel par l'apprentissage ; des marchés ou des transactions à l'abri de toute réglementation et sujets à la concurrence déloyale.

Partant des critères de production de biens et services marchands et d'utilisation de la force de travail ou de la convention de travail, Hugon (2014) associe le SI à la petite production marchande. Il définit ainsi la TPE informelle comme une unité de production à petite échelle, sans comptabilité et non enregistrée, où le salariat est absent (ou limité), où le capital avancé est faible, mais où il y a néanmoins circulation monétaire et production de biens et services onéreux ; et où, les règles, normes sociales et conventions dominantes ne sont pas salariales

mais coutumières, hiérarchiques, paternalistes.

Les définitions fonctionnelles font ainsi recours à des caractéristiques à la fois qualitatives et quantitatives pour définir la TPE informelle. Toutefois, elles posent un certain nombre de limites. Tout d'abord, toutes les entreprises du SI ne présentent pas toutes ces caractéristiques du fait de l'hétérogénéité du secteur (Maldonado & al., 2004 ; Tidjani, 2006). Ensuite, il est rare de retrouver toutes ces caractéristiques au sein d'une seule entreprise. Enfin, certains de ces critères s'appliquent aussi aux TPE formelles comme dans l'artisanat (Torres, 1999).

Il ressort que la TPE informelle que Um-Ngouem (2006) appelle « TPE du Sud » se distingue par son informalité son mode d'organisation encastré dans des logiques sociales et le profil de l'entrepreneur. En effet, la TPE informelle est traversée par des logiques culturelles, sociales et économiques. Ainsi son fonctionnement repose sur des liens familiaux et de solidarité de groupes ethniques et religieux (Benjamin & Mbaye, 2012 ; Wassila & Abdeslam, 2010 ; Simen & Nkoa, 2018). Quant au profil du dirigeant, les premières études révèlent que l'entrepreneur informel se caractérise par un faible niveau d'éducation, une formation acquise sur tas et est motivé par des logiques de survie (Tidjani, 2006 ; Benjamin & Mbaye, 2012). Cependant, avec le développement du secteur, le profil de l'entrepreneur évolue. On y retrouve de plus en plus des acteurs avec un niveau d'étude supérieur (Benjamin & Mbaye, 2012), un apprentissage professionnel traditionnel ou scolaire du métier et une longue expérience professionnelle (Berrou, Combarous & Eekhout, 2018). Contrairement au premier groupe, ces entrepreneurs sont néanmoins animés par des objectifs d'accumulation et de croissance (Berrou & Girollet, 2019).

1.3. Résilience et secteur informel : quelles conjectures ?

Au regard des différentes définitions de la TPE informelle, la résilience y constitue un élément central. En effet, d'un côté, le secteur informel traduit les capacités de d'adaptation et de survie des entrepreneurs opérant dans un environnement structurel hostile (Hugon, 2014), et de l'autre, ces entreprises résistent aux crises et se multiplient (Um-Ngouem, 2006). De par leur créativité et leur ingéniosité, les entrepreneurs du secteur informel ont su mettre en place des entreprises adaptées au contexte socioéconomique, culturel et politique caractéristique de l'Afrique (Hernandez, 2007). Évoluant dans un environnement structurel hostile, les

dirigeants des TPE de l'informel mettent en œuvre des mécanismes spécifiques, pour surmonter les contraintes qui minent leurs activités (Berrou & Gondard-Delcroix, 2011). A ce titre, toutes les pratiques de gestion mobilisées au sein de ces entreprises sont effectuées à des fins de résilience. Par exemple, du fait de l'accès quasi-impossible au système de financement officiel, la finance informelle est instituée pour financer le démarrage ou le développement des activités (Torres, 1999). Il s'agit notamment des aides interpersonnels et de la tontine (Manga et al. 2008 ; Nkakleu, 2008 ;).

Du point de vue du marketing, le succès des entreprises du SI est dû à la parfaite adaptation de leur offre aux besoins des populations locales (Hernandez, 1995). Ces entreprises font preuve d'une grande souplesse. En effet, du fait de leur capacité de production très réduite, des ressources humaines et financières très limitées et ne respectant aucune contrainte légale, elles peuvent changer de produit, de localisation et d'horaire de vente pour mieux s'adapter aux besoins de leurs clients.

Concernant la gestion des ressources humaines (GRH), les acteurs du SI ont développé une forme de gestion spécifique (Tidjani, 2006) pour adapter leurs entreprises aux réalités socioculturelles de leur environnement. Ainsi, le réseau social de l'entrepreneur joue un rôle crucial dans l'accès à la main d'œuvre (Berrou & Gonard-Delcroix, 2011). En cela, l'essentiel des employés sont issus de l'entourage de l'entrepreneur (famille, communauté ethnique, religieuse, village, quartier, etc.). La relation d'emploi est rarement marchande ou contractuelle. Ainsi, les pratiques RH dans le SI contribuent pour beaucoup à la flexibilité des TPE informelles et donc à leur capacité de résilience. Dans cette optique Diouf et al. (2006) montrent que les pratiques de GRH au sein des TPE informelle revêtent des caractéristiques différentes de celles des entreprises formelles. Par exemple, la rémunération n'est pas contraignante mais tributaire de la rentabilité dans la journée. Le recrutement se passe sans établissement de contrat de travail. Elle est plutôt basée sur une entente tacite, ce qui facilite la renégociation en cas de crise.

Ces différents travaux sur la résilience dans le SI ont été menés en contexte hostile mais sans perturbation. Autrement dit, ces études n'abordent pas la résilience de la TPE informelle face à un élément disruptif comme la survenu d'une crise économique ou sanitaire. A ce titre, la crise liée à la pandémie du Covid-19 exige d'étudier ce phénomène dans le SI afin de

renseigner davantage sur sa manifestation dans ce contexte particulier. Également, cette étude répond aux indications de chercheurs qui appellent à mener des études empiriques dans des contextes variés pour améliorer la connaissance scientifique sur ce phénomène (Linnenluecke, 2017 ; Van der Vegt & al., 2015 ; Vogus & Sutcliffe, 2007) pour dépasser le cadre d'analyse souvent conceptuel. C'est pourquoi, des auteurs font un plaidoyer pour des études empiriques sur la capacité de résilience des entreprises dans les pays en développement (Branzei & abdelnour, 2010 ; Bullough, Renko & Myatt, 2014). En effet, les rares études empiriques sur la RO ont été menées dans le cadre de la grande entreprise et souvent dans les pays développés (Vogus & Sutcliffe, 2007 ; Yacoubi & Tourabi, 2020). Par conséquent, la recherche théorique et empirique sur la survie des entreprises informelles en période de crise économique reste encore limitée et donc mal connue. En ce sens, la présente recherche se veut une contribution à la compréhension de la capacité de résilience des TPEs informelles.

Celle-ci étant incarnée par son dirigeant propriétaire, la résilience de l'entreprise serait fortement influencée par celle de son dirigeant. De plus l'encastrement de la TPE dans le réseau sociale et la non dissociation des dimensions économiques et sociales en font un terrain d'étude intéressant pour étudier ce phénomène.

2. Méthodologie

La démarche utilisée dans cette recherche est de nature qualitative. Selon Paillé et Mucchielli (2012) « *la recherche est dite qualitative principalement dans deux sens : d'abord, dans le sens que les instruments et méthodes utilisés sont conçus d'une part pour recueillir des données qualitatives (témoignages, notes de terrain, vidéo, images etc.), d'autre part pour analyser ces données de manière qualitative (c'est-à-dire en extraire le sens plutôt que les transformer en pourcentages ou en statistiques* » (p.13). Les méthodes qualitatives sont les meilleures où la seule voie pour la prise en charge de certains objectifs de recherche et pour répondre à certains types de questions dans des domaines où peu de choses sont connus et où les compréhensions existantes apparaissent comme inadéquates (biaisées, partielles ou étroites) (Richards & Morse, 2012).

Vu le caractère spécifique du SI, la présente étude s'emploie à identifier les spécificités de la RO des TPE informelles. A cet effet, elle s'appuie sur une approche inductive. Celle-ci

consiste pour le chercheur, de partir de l'observation des phénomènes singuliers, donc du terrain d'étude pour élaborer ensuite des concepts théoriques et des propositions. Ces derniers constituent une théorie émergente et leur fonction est de rassembler une grande quantité de matériels dans des unités d'analyse plus significatives (Miles & Huberman, 2014). De ce fait, la connaissance est construite à partir des données lors du processus de production et d'appropriation de la réalité sociale et culturelle (Anadón & Guillemette, 2007). L'idée est de privilégier les expériences et les vécus des acteurs pour faire émerger une compréhension ou une caractérisation de la résilience dans le SI.

2.1. La collecte des données

La collecte des données s'est faite par le biais d'entretiens semi-directifs. L'idée est de laisser aux répondants la latitude de renseigner sur les capacités et modalités de la résilience de leurs organisations. Nos répondants sont essentiellement des dirigeants propriétaires. Ce choix se justifie par le fait que ces derniers sont au cœur de la prise de décision et donc de la conduite de l'organisation dans cette situation disruptive. Vingt-sept propriétaires dirigeants dans le corps de métiers des tailleurs ont été interviewés. Les entretiens ont eu lieu dans les lieux de travail à l'aide d'un guide d'entretien (tableau 1). Les interviews étant enregistrées en langues locales (wolof et pular), ils ont fait objet de transcription avant leur analyse.

Tableau 1: Grands axes du guide d'entretien

Axes	Questions
Impact de la crise et mobilisation des ressources	Comment avez-vous vécu la pandémie du COVID-19 ?
	Comment avez-vous mobilisé vos ressources pour faire face à la crise ?
Activités et pratiques entreprises pour endiguer la crise	Quelles pratiques de gestion avez-vous mis en œuvre pour faire face à la crise ?
	Quelle (s) activité (s) avez-vous initié pour faire face à la crise ?
Leçons apprises de la crise	Qu'avez-vous appris de cette crise ?

La collecte des données est faite selon le principe de la saturation théorique. Elle a débuté à Dakar où quinze (15) propriétaires dirigeants furent interrogés. Après saturation, la collecte a continué à Saint-Louis où douze (12) chefs d'atelier ont été interrogés suivant le même principe.

Le premier entretien a été réalisé auprès d'un jeune homme qui tenait un atelier de couture

dans un quartier urbain de Dakar. Le rendez-vous a été facilité par notre réseau de connaissance. Une fois, l'entretien terminé nous avons sollicité les services de ce premier interviewé qui nous a mis avec trois autres dirigeants propriétaires d'atelier de couture. Au terme de ces quatre entretiens, il a été procédé à leur traduction-transcription. L'analyse de ces premiers entretiens par la méthode de codage de *l'open coding* (codage ouvert) de la *grounded theory* a permis de faire émerger les premiers concepts en rapport avec la résilience organisationnelle et la situation de Covid-19. Les concepts renvoyant à la même idée ou signification ont été regroupés pour constituer les catégories.

Ainsi, le guide d'entretien a été révisé pour inclure certains éléments dans le but de prendre en compte certains éléments ressortis de l'analyse des données et qui pourrait aider à saisir la capacité de résilience des TPE de l'informel. Cette deuxième phase de collecte de données avait pour objectifs d'approfondir et d'être attentif à la variabilité du phénomène à l'étude. Elle a concerné sept dirigeants propriétaires. L'analyse des données a permis d'affiner les catégories ressortis lors de la première phase d'analyse mais aussi identifier de nouvelles catégories. La méthode de codage de *l'axial coding* (codage axial) a permis de consolider les catégories en identifiant les sous-catégories et propriétés.

Enfin, une dernière phase de collecte a permis de valider les catégories et leurs relations. Contrairement aux deux premières phases, ici la collecte et l'analyse des données s'est faite simultanément. En effet, dès l'instant qu'un entretien est achevé, on passe à sa transcription et codage avant d'entamer une nouvelle entrevue. La même démarche a été adoptée pour la collecte des données dans la ville de Saint-Louis. Le tableau 2 suivant offre une suite chronologique des différents entretiens et les caractéristiques sociodémographiques des répondants.

Tableau 2 : suite chronologique des entretiens

Entretiens	Durée	Sexe	Age	Situation matrimoniale	Région
Entretien1	45 min	F	30	M	Dakar
Entretien2	40 min	H	35	M	Dakar
Entretien3	50 min	H	27	C	Dakar

Entretien4	50 min	H	25	C	Dakar
Entretien5	45 min	F	34	M	Dakar
Entretien6	40 min	H	46	M	Dakar
Entretien7	39 min	H	40	M	Dakar
Entretien8	42 min	H	37	M	Dakar
Entretien9	40 min	H	38	M	Dakar
Entretien10	39 min	H	28	M	Dakar
Entretien11	30 min	F	30	M	Dakar
Entretien12	25 min	H	29	M	Dakar
Entretien13	29 min	H	36	M	Dakar
Entretien14	20 min	H	29	M	Dakar
Entretien15	30 min	H	28	M	Dakar
Entretien16	29 min	H	40	M	Saint-Louis
Entretien17	25 min	H	35	M	Saint-Louis
Entretien18	40 min	F	35	D	Saint-Louis
Entretien19	25 min	F	30	M	Saint-Louis
Entretien20	50 min	H	25	C	Saint-Louis
Entretien21	20 min	H	30	C	Saint-Louis
Entretien22	35 min	H	28	M	Saint-Louis
Entretien23	45 min	H	30	M	Saint-Louis
Entretien24	25 min	F	37	M	Saint-Louis
Entretien25	32 min	H	40	M	Saint-Louis
Entretien26	28 min	H	35	M	Saint-Louis
Entretien27	36 min	H	32	M	Saint-Louis

H= homme ; F=Femme ; M=Marié ; C= Célibataire ; D= Divorcé

2.2. L'analyse des données

L'analyse des données s'est faite par le biais des méthodes de codage de la *grounded theory* (GT) de la Glaser et Strauss (1967). La GT est orientée vers la découverte de relations entre les différentes composantes d'un phénomène (Paillé, 1994). Elle permet ainsi l'élaboration d'une théorie ancrée, basée sur les faits d'une façon inductive, (Glaser & Strauss, 1967 ; 2010). Le recours à la GT se justifie par le fait que cette méthodologie est très utilisée dans l'étude de phénomènes complexes dans des contextes spécifiques.

A ce titre, le SI constitue un terrain de recherche spécifique, donc pertinent à l'utilisation de la

GT. En effet, dans ce secteur, l'économique, le social et le culturel sont imbriqués entre eux (Bikain & Onana, 2007). La compréhension des logiques de gestion n'est pas évidente à priori. Il faut donc partir des relations entre les acteurs et des significations qu'ils donnent à leurs actions pour mieux appréhender les réalités managériales au sein des TPE informelles (Kane, 2018). Ainsi, en partant de l'interprétation du discours des acteurs, la GT permet de procéder à une théorisation enracinée dans les données, et de rendre compte des logiques de gestion dans le SI.

L'analyse des données repose sur les procédures de codage de l'*open coding* et de l'*axial coding* de la GT. Selon Strauss et Corbin (1990), l'*open coding* est un processus par lequel les données sont cassées, comparées, en vue d'identifier les concepts. Les concepts renvoyant à la même idée, ou à la même réalité sont classés dans la même catégorie. L'*axial coding* consiste à relier les catégories avec leurs sous-catégories selon leurs propriétés.

Il faut rappeler que le codage a été manuel. Il fallait ainsi parcourir le fichier Word compilé, ligne par ligne, pour identifier les concepts dans le cadre de l'*open coding*. En guise d'illustration, les concepts issus de l'*open coding* à savoir : Fermetures des frontières, Interdiction des rassemblements, Couvre-feu de 20h à 06h, Rupture de stock, Retard d'approvisionnement, Rareté des clients, Baisse des revenus, ont été regroupé dans la catégorie Disruption du contexte des affaires. Par l'*axial coding* cette catégorie est désagrégée en deux sous-catégories : Limitation de la circulation des individus, Baisse des activités (tableau 3).

3. Prsentation des rsultats

Cette partie est consacrée à la présentation des résultats. Le tableau 3 ci-dessous présente les quatre (4) catégories principales. Chacune d'elle est présentée suivant ses sous-catégories et propriétés comme le préconise la GT.

Tableau 3: Présentation des catégories et de leurs sous-catégories

Catégories	Sous-catégories	Propriétés
Disruption du contexte d'affaires	<i>Limitation de la circulation des individus</i>	- Fermetures des frontières - Interdiction des rassemblements - Couvre-feu de 20h à 06h
	<i>Baisse des activités</i>	- Rupture de stock - Retard d'approvisionnement - Rareté des clients - Baisse des revenus
Acceptation de la situation disruptive	<i>Conscience de l'horizon méconnu de la fin de la perturbation</i>	- Persistance de la pandémie
	<i>Considération de la pandémie comme une volonté divine</i>	- Constat d'impuissance - Résignation fataliste
	<i>Engagement dans la continuité (ou reprise) de l'activité selon les conventions médicales et juridiques</i>	- Par volonté personnelle - Par obligation sociale vis-à-vis des parties contractantes et intéressées.
Redéfinition des pratiques organisationnelles	<i>Adoption de nouvelles logiques de service et de production</i>	- Livraison à domicile - Orientation vers le prêt à porter - Utilisation des TIC pour rester en contact avec les clients - Utilisation des mobiles money pour les transactions
	<i>Prolongement de l'espace de travail</i>	- Transfèrement de certaines activités au domicile
	<i>Ajustement par les effectifs</i>	- Réduction temporaire des effectifs. - Baisse des salaires
	<i>Relecture essentialiste des engagements sociaux</i>	- Réduction au strict nécessaire les activités sociales
Leçon pour une proactivité à l'avenir	<i>Nécessité d'un management parcimonieux de la ressource financière</i>	- Constituer une épargne régulière - Diversifier les sources d'activités lucratives

3.1. De l'impact des mesures de prévention sur le secteur informel

L'analyse du tableau ci-dessus permet de comprendre comment se traduit la résilience des TPE du SI. La résilience est déclenchée par la disruption du contexte d'affaires au niveau national et international. Un propriétaire dirigeant témoigne « *la situation a suscité un changement brutal, on ne l'avait pas prévu car nous entendons la maladie dans les autres*

pays mais nous ne croyons pas qu'elle va entrer dans notre pays. C'est pourquoi la situation nous a surpris et a changé beaucoup de nos activités ». Les TPE du SI sont affectées par la limitation de la circulation des individus. La restriction de la liberté de circuler résulte de la fermeture des frontières, de l'interdiction des rassemblements ponctuée par un couvre-feu de vingt heures à six heures du matin. Cette dérégulation s'est traduite par une baisse des activités liée à une rupture des stocks, des retards d'approvisionnement. Ainsi, un dirigeant propriétaire d'un atelier de couture à Saint-Louis témoigne « *le flux de marchandises n'est pas à la hauteur. Du coup j'ai du mal à gérer la rupture du stock. Je m'approvisionne à Dakar et avec la restriction des transports inter-urbains beaucoup de nos marchandises viennent en retard* ».

Cette disruption du contexte d'affaires entraîne la rareté des clients qui est le pendant de la baisse des revenus. Un dirigeant propriétaire d'un atelier de couture à Dakar déclare : « *Avant le coronavirus, on s'en sortait bien, tu sais au Sénégal on a toujours des programmes comme le Korité, la Tabaski, le Magal, le Gamou mais aussi les mariages et les baptêmes qui se fêtaient pratiquement tous les jours. Nous ne pouvons pas sortir d'une semaine sans encaisser un nombre important des femmes qui fêtent leur évènement. Les maitres tailleurs en sortaient bien de même que les tailleurs embauchés et les apprentis tailleurs. Par exemple pendant les événements, j'augmentais les primes de mes employés... Cette situation abordable à tous n'est plus profitable avec l'arrivée du coronavirus qui a causé l'état d'urgence. Les gens particulièrement les femmes ont eu peur de faire certains déplacements surtout dans les lieux publics. L'interdiction des fêtes comme les baptêmes et les mariages a touché le plus notre secteur car nous nous profitons de ces évènements pour enrichir notre secteur* ».

3.2. Prise de conscience et acceptation de la situation disruptive

Cette situation critique a mené à une prise de conscience et une acceptation de la situation disruptive. Les propriétaires dirigeants considèrent la pandémie comme une volonté divine. Comme l'atteste un dirigeant « *Qu'Allah nous enlève cette maladie le plus vite possible. Amine* ». Ce qui se traduit par un constat d'impuissance et une résignation fataliste. Cette acceptation de la situation critique que la nature résiliente du SI ne permet pas de gérer va entraîner l'élaboration de stratégies et la mise en œuvre de pratiques résilientes. Du moment

où, l'horizon de la fin de la perturbation est méconnu à cause de la persistance de la maladie, ils s'engagent dans la continuité ou à reprendre leurs activités selon les conventions médicales et juridiques.

Cette continuité (ou reprise) des activités est dictée soit par une volonté personnelle, ou une obligation sociale vis-à-vis des parties contractantes ou intéressées. Comme en témoigne, une dirigeante propriétaire : *« En tant que soutien de famille, on ne pouvait pas se permettre de baisser les rideaux et rester chez nous. Au début, on avait fermé l'atelier pendant 10 jours parce qu'on avait très peur avec toutes les informations qu'on avait reçu de la maladie. Après, on a vu que ça ne pouvait pas marcher parce qu'il y'avait la location qui devait être payée chaque mois. J'ai convoqué mes employés pour leur dire qu'on doit recommencer le travail en respectant les mesures d'hygiène en portant nos masques ».*

3.3. Caractérisation de la résilience des TPE du secteur informel face à la crise du Covid-19

La prise de conscience de la persistance de la situation de crise a entraîné la mise en œuvre de stratégies et pratiques résilientes. Celles-ci se traduisent par l'adoption de nouvelles logiques de service et de production, le prolongement de l'espace de travail, l'ajustement par les effectifs et la relecture essentialistes des engagements sociaux.

Face à la crise, les dirigeants des TPE de l'informel vont adopter de nouvelles logiques de service et de production. Celles-ci impliquent la livraison à domicile, l'utilisation des TIC et l'orientation vers le prêt à porter pour entretenir la relation avec la clientèle. Comme en témoigne un propriétaire dirigeant : *« J'avais déjà commencé de faire des propositions de modèle via WhatsApp avant la pandémie En ce moment j'y rajoute seulement la livraison à domicile. J'ai un cousin qui a une moto jakarta, et après chaque commande je demande au propriétaire si je peux donner la commande au jakartaman à qui il va payer bien-sûr les frais de transport ».*

Le prolongement de l'espace de travail se matérialise par un transfèrement des activités de l'atelier au domicile du propriétaire dirigeant. En effet, le couvre-feu contraint les dirigeants à arrêter très tôt leurs activités, ce qui ne permet pas souvent de terminer les ouvrages et de respecter les délais. A ce titre un chef d'atelier déclare : *« En cette période de couvre-feu, j'ai*

créé une table de coupe à la maison. Ainsi, quand je viens à l'atelier, je ne fais que coudre. Tout cela, c'est pour gagner du temps ».

L'ajustement renvoie à une réduction temporaire des effectifs et /ou des salaires afin de limiter les charges qui ne peuvent plus être couvertes par des recettes en chute. Un chef d'atelier affirme « *Avant la pandémie ils (les employés) étaient au nombre de quatre. J'ai discuté avec eux pour réduire le salaire à 50 000F. Les deux ne sont pas d'accord maintenant il me reste deux et on se comprend bien ».*

La relecture essentialiste des engagements sociaux va dans le sens de réduire au strict minimum les activités sociales. Elle a trait à la réduction des déplacements à cause du caractère précieux du temps de travail en contexte de crise, mais aussi de gérer parcimonieusement les ressources financières. Un dirigeant propriétaire déclare « *J'ai vraiment appris à limiter mes déplacements. Je préfère appeler la personne indiquée et si je dois lui donner de l'argent lui faire un transfert par mobile money ».*

La mise pratique de cette résilience n'est pas sans donner des leçons aux propriétaires dirigeants pour se prémunir contre d'éventuelles crises. La leçon principale réside dans la nécessité de diversifier les sources de revenu et dans le management de la ressource financière. Il s'agit principalement de constituer une épargne, d'investir dans d'autres activités lucratives et de combiner plusieurs métiers. Un chef d'atelier affirme « *Après la crise, je compte m'investir dans d'autres secteurs comme ça si ces genres de situation reviennent, on ne le souhaite pas, on ne va pas se baser sur un seul secteur ».* Une autre ajoute : « *Désormais on va penser à économiser pour faire face à des situations imprévues. On a retenu aussi qu'on ne travaille pas juste pour aujourd'hui mais demain existe et il pourrait y avoir des imprévus. »*

4. Discussion

Une relecture des résultats permet de spécifier la nature de la résilience dans le SI en contexte de pandémie du Covid-19. La caractérisation de cette résilience passe par une identification de l'approche utilisée, de la nature de la résilience et des pratiques de gestion mobilisées à cet effet. L'analyse montre fondamentalement que pour s'adapter la TPE informelle conjugue plusieurs types de résilience à la fois.

4.1. Quand la disponibilité de la ressource détermine l'approche de la résilience dans le SI

La RO des TPE informelles se rapproche plus de l'approche dynamique que celle dite statique de la résilience. En effet, l'approche statique met en exergue une capacité de réagir, facilitée par la disponibilité d'excédent de ressources (Altintas & Royer, 2009 ; Weick & Quinn, 1999). Alors que fondamentalement, le problème central est l'insuffisance de la ressource financière dans un contexte de survie par nature aggravé par la crise ou celle-ci est partagée entre les différentes obligations économique et sociétale du propriétaire dirigeant. En considérant l'approche dynamique, celle-ci ne l'est que par le développement de nouveaux comportements (Lengnick-Hall & al., 2011), mais pas au sens de Akgün et Keskin (2014) qui exige une proactivité afin de pouvoir se développer dans son environnement incertain et en perpétuel changement. Toutefois, dans un contexte disruptif doublé d'un manque d'anticipation par attentisme et de méconnaissance de la part des propriétaires dirigeants, la réaction dynamique enclenchée est conforme aux étapes identifiées par Begin et Chabaud (2010) à savoir l'absorption, le renouvellement et l'appropriation. Mieux, les caractéristiques de ces trois capacités se matérialisent par des actions qui traduisent une imbrication avec les autres conceptions de la résilience à savoir celle en tant que construit et celle en tant que processus.

En effet, concernant l'approche constructive, les trois capacités de la résilience font intervenir des éléments contextuels qui matérialisent l'encastrement dans le réseau social et la ressource en constitue le soubassement. En effet au-delà de la ressource financière, la famille de l'entrepreneur est cruciale dans la capacité d'absorption en tant que ressource de stabilité. La famille et l'entourage constituent des soutiens psychologiques et moraux pour l'entrepreneur en période de crise. Ils contribuent à la réduction de stress de l'entrepreneur par une compréhension de la situation disruptive en se focalisant sur l'essentiel (élimination des dépenses du ménage et sociales non vitales).

La capacité de renouvellement traduit toute la mobilisation et le réaménagement des ressources organisationnelles pour se réinventer à des fins d'adaptation. L'appropriation quant à elle, traduit de tirer les leçons par rapport à la nécessité de diversifier les sources de revenus. La capacité d'appropriation des TPE informelles dépend en grande partie de la prise de

conscience de la dimension sociale. Celle-ci se traduit par la nécessité d'une redéfinition des rapports sociaux.

4.2. Une résilience entérinée par des pratiques managériales

Le processus de résilience des TPE informelles passe par des pratiques managériales. Principalement, des pratiques de GRH, de marketing et de réorganisation de la production et des services permettent de caractériser à bien des égards la résilience dans le SI.

Du point de vue de la GRH, la résilience passe par un ajustement des ressources humaines. Ici, la GRH remplit son statut de variable d'ajustement (Atkinson, 1984). Cet ajustement se fait au niveau des effectifs (demander à des apprentis et autres employés de ne plus venir) mais aussi au niveau de la rémunération (renonciation ou diminution). Il est facilité par le modèle paternaliste de la GRH (Mpinda Madila, 2005) et l'intégration des pratiques RH dans les processus sociaux (Tidjani & Simen, 2014). A cet effet, le dévouement des employés à leur dirigeant propriétaire (Tidjani, 2006) facilite la négociation et les réajustements. Il est clair qu'on est en face d'une résilience d'ajustement par la négociation.

Du point de vue marketing, les entrepreneurs du SI ont développé des stratégies d'adaptation pour faire face à la crise du Covid-19. Toutes les stratégies mises en place dénotent une résilience centrée sur la gestion de la relation clientèle (GRC). Avec notamment des modalités et facilités accordées par l'usage des TIC, les propriétaires dirigeants continuent la relation d'échange avec les clients dans une perspective pro-active. Les réseaux sociaux, le mobile banking, les smartphones sont devenus des moyens et outils d'appui indispensables pour asseoir cette résilience en partie basée sur la GRC. C'est aussi l'occasion pour les propriétaires dirigeants de se rendre compte de l'importance d'un système d'information répondant à leurs besoins en termes de traçabilité de la relation avec la clientèle.

Notons que les pratiques de GRH comme celles de marketing s'inscrivent dans une pratique de mobilisation et d'économie des ressources. Le propriétaire dirigeant doit trouver des ressources financières qui se raréfient pour couvrir des charges qui débordent le cadre de la TPE. En effet, la famille subsiste à travers les ressources financières issues des activités de l'entreprise. Par conséquent l'équilibre vie de l'entreprise et vie familiale est en jeu. En cela, la résilience de la TPE informelle est une résilience d'équilibrage et de survie car l'idée, c'est

de permettre à ces deux entités dont le propriétaire dirigeant occupe la centralité, à savoir la TPE et la famille, de pouvoir rester pérennes. Cet état des faits est conforté par la rationalité de l'acteur informel qui ne recherche pas la maximisation du profit mais plutôt durabilité des relations sociales (Tidjani & Simen, 2014 ; Simen, 2018). Vu la situation économique instable et le caractère renégocié des relations sociales la résilience se trouve ancrée dans l'ADN de la TPE du secteur informel.

Conclusion

Rappelons que l'objectif de la présente étude est de caractériser la résilience des TPE du SI. A cet effet, une méthodologie qualitative inductive basée sur une analyse par les méthodes de codage de la GT a été mobilisée. A travers vingt-sept (27) entretiens réalisés auprès des dirigeants propriétaires, nos résultats montrent que la résilience des dites TPE est à la fois une résilience (ré)active, d'ajustement par la négociation, construite sur la gestion des relations humaines, centrée autour de la GRC, d'équilibrage et de survie. Cette résilience confirme un fait déjà souligné par des auteurs comme Kane (2018) qui stipulent que les phénomènes managériaux dans le SI doivent être appréhendés en prenant en compte à la fois des contextes économique et social dans lesquels évolue l'entreprise plus précisément le propriétaire dirigeant.

Les limites de cette étude résident dans le fait qu'un seul corps de métier a été interrogé à savoir les tailleurs. En inscrivant cette limite dans une perspective, il serait nécessaire de comprendre si les caractéristiques de cette résilience transcendent tous les corps de métiers du SI. Aussi, il serait intéressant de voir si cette résilience se situe dans les mêmes orientations en comparant le SI moderne et celui traditionnel. Il serait aussi pertinent d'interroger d'autres personnes comme les employés ou les membres de la famille. La seconde limite concerne le choix des TPE évoluant isolément. A ce titre, les TPE opérant dans les réseaux territoriaux locaux seraient pertinentes pour mettre en évidence la dimension sociétale de la résilience.

Bibliographie

Akani A. (1996). *«Règles managériales et croissance des entreprises»*. In "Journées Scientifiques du CREA" sur l'Economie sénégalaise (1ère édition, en collaboration

- avec l'U.P.E), UCAD de Dakar, - CREA – Presses, p. 16.
- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918–6937.
- Altintas, G., & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : Une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@n@gement*, Vol. 12(4), 266-293.
- Anadón, M., & Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? *Recherches Qualitatives, Hors-Série(5)*, 26-37.
- Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019). Building Traits for Organizational Resilience Through Balancing Organizational Structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35, 36-45.
- ANSD. (2019). *Situation Economique et sociale du Sénégal en 2016*. Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie.
- ANSD. (2021). *La banque de données économiques et financières : Version définitive 2019 et provisoire 2020*. Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel management*, 28-31.
- Bauweraerts, J., Olivier Colot, O. (2014). La résilience organisationnelle au sein des entreprises familiales : mythe ou réalité ?. *revue Recherches en Sciences de Gestion-Management*, 101, 197-215.
- Begin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations Le cas d'une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 1(200), 127-142.
- Benjamin, N., & Mbaye, A. A. (2012). *Les entreprises informelles de l'Afrique de l'Ouest francophone : Taille, Productivité et Institutions*. Montreuil : Pearson
- Berrou, J.-P., & Gonard-Delcroix, C. (2011). Dynamique des réseaux sociaux et résilience socio-économique des micro-entrepreneurs informels en milieu urbain africain. *Mondes en développement*, 4(156), 73-88.
- Berrou, J.-P., & Girollet, D. (2019). *A la recherche des « gazelles » du secteur informel urbain africain : Entreprises et entrepreneurs à fort potentiel dans leur environnement*

- socioéconomique et numérique*. Document non publié, Université Bordeaux Montaigne, Laboratoire Les Afriques dans le Monde.
- Berrou, J.-P., Combarrous, F., & Eekhout, T. (2018). *Usages du mobile et performances économiques des micro et petites entreprises informelles à Dakar. Quels profils d'utilisateurs pour quels segments de l'informel ?*. [Rapport de recherche] Projet de recherche LAM-ORANGE. hal- 02148197.
- Bikain, F., & Onana, X. (2007). Stratégies entrepreneuriales des artisans tailleurs dans un contexte de libération. Dans V. Tsapi (Éd.), *Création, développement, gestion de la petite entreprise africaine* (pp. 427-446). Yaoundé : CLÉ.
- BIT. (1972). *Employment, Incomes and Equality. A strategy for increasing productive employment in Kenya*. Genève: Organisation Internationale du Travail.
- BIT. (2020). *Diagnostic de l'économie informelle au Sénégal*. Bureau International du Travail.
- Branzei, O., & Abdelnour, S. (2010). Another day, another dollar : Enterprise resilience under terrorism in developing countries. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 804-825.
- Bullough, A., Renko, M., & Myatt, T. (2014). Danger Zone Entrepreneurs : The Importance of Resilience and Self-Efficacy for Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 473-499.
- Charmes, J. (1992). Le secteur informel, nouvel enjeu des politiques de développement ? *L'Homme et la Société*, 105-106, 63-77.
- Charmes, J. (2002). Les origines du concept de secteur informel et la récente définition de l'emploi informel. *World Bank*.
- Cooper, C., L., Liu, Y., & Tarba, S., Y. (2014). Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee wellbeing. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2466-2471.
- Diouf, L., Kane, D., Mbodji, N. S., & Sarr, M. (2008, novembre). *Pratiques de GRH dans le secteur informel de Dakar : Cas des menuisiers et mécaniciens*. Actes AGRH.
- FMI. (2017). *Perspectives économiques régionales. Afrique subsaharienne faire redémarrer la croissance*. Washington: International Monetary Fund, Publication Services

- Glaser, B. G., & Strauss, A. (2010). *La découverte de la théorie enracinée Stratégies pour la recherche qualitative* (Trad.). Paris, France : Armand Collin. (Œuvre originale publié en 1967)
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter
- Hernandez, E.-M. (2007). Entre tradition et modernité, proposition d'un modèle de management Africain. *Gestion 2000*, 21-37.
- Hollnagel E., Journé B., Laroche H. (2009). Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle : introduction », *M@n@gement*, 12(4), 224-229.
- Hugon, P. (2014). L' « informel » ou la petite production marchande revisités quarante ans après. *Monde en développement*.
- Kane, D. (2009). Processus de passage du statut d'apprenti à celui de patron : cas des tailleurs du secteur informel au Sénégal. *Dans Actes congrès AGRH*, Toulouse
- 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 en psychologie*, 5(2), 160-189.
- Kanté, S. (2002). « Le secteur informel en Afrique subsaharienne francophone, Vers la Promotion d'un travail décent », Bureau International du Travail (BIT), Genève
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management*, 21(3), 243-255.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research : A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- Madni, A. M., & Jackson, S. (2009). Towards a Conceptual Framework for Resilience Engineering. *IEEE Systems Journal*, 3(2), 181-191.
- Maldonado, C., Badiane, C., & Mielot, A.-L. (2004). *Méthodes et Instruments d'Appui au Secteur Informel en Afrique Francophone*. Bureau international du Travail.
- Manga, B., Nkakleu, R., Tsapi, V., Ngongang (2008). *Tontines d'entreprise et création du*

- capital social collectif: Résultats d'une étude auprès de 82 PME camerounaises*, Communication présentée au 9ème Congrès de l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M., (2014). *Qualitative Data Analysis*. SAGE.
- Mpinda Madila, M. (2005, septembre). La GRH dans les petites entreprises congolaises. *Actes AGRH, Paris*.
- Nkakleu, R. (2008). Capital social et identification et exploitation d'opportunités entrepreneuriales en contexte camerounais : Une étude pilote. *Actes congrès AGRH, Dakar*.
- OIT. (2020). *Note de Synthèse- La crise du COVID-19 et l'économie informelle. Réponses immédiates et défis à relever*. Organisation Internationale du Travail.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahier de recherche sociologique*, 23, 147-181.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* Paris : Armand Colin.
- Richards, L., & Morse, J. M. (2012). *Readme First for a User's Guide to Qualitative Methods*. SAGE.
- Simen, S. F. (2018). *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans les très petites entreprises sénégalaises : Quelles perceptions en ont les propriétaires-dirigeants ?* Communication présentée à la 27 ème conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique, Montpellier
- Simen, S. F., & Nkoa, D. E. (2019). La solidarité comme moyen de gestion des ressources humaines dans les très petites entreprises (TPE) sénégalaises : vers un modèle local plus adapté. *Projectique*, 1(22), 65-87.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. California: Sage Publications.
- Tidjani, B., & Kamdem, E. (2010). Introduction. In *Gérer les ressources humaines en Afrique : Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, Caen : Editions EMS.
- Tidjani, B., & Simen, S. F. (2014). Human Resource Management in the Informal Sector in

- Senegal : In Search of a Model. *Journal of Management Research*, 6(1), 126-140.
- Tidjani, B. (2006). La gestion des ressources humaines dans le secteur informel en Afrique. In J. Allouche, *Encyclopédie des ressources humaines* (2e éd., p. 1227-1237). Paris : Vuibert
- Torres, O. (1999). *LES PME*. DOMINOS Flammarion.
- Um-Ngouem, M. T. (2006). Les nouveaux défis de la TPE dans les pays du Sud. *Revue Internationale PME*, 19(1), 119-141.
- Van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). From the Editors—Managing Risk and Resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience : Towards a theory and research agenda. *2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418-3422.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organisational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Yacoubi, L., & Tourabi, A. (2020). La relation : Ambidextrie entrepreneuriale et résilience organisationnelle des PME. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), 365-388.