

Titre :

**Le défi des PME Sénégalaises : concilier tradition et modernité.
Le cas de l'entreprise Guirassy**

Benoît Tine – MCF, Université de Ziguinchor - Sénégal

Thierno Bah – MCF, IAE - Université Rouen

Pierre Chaudat – MCF, IAE - Université d'Auvergne

Résumé

Notre recherche présente une revue de littérature sur les spécificités et les obstacles de la croissance des PME sénégalaises (et plus généralement africaines). A partir d'entretiens semi-directifs et d'une observation participante, nous nous intéressons à une PME sénégalaise dans le secteur artisanal de la fabrication du savon. Les résultats de notre recherche témoignent d'une gestion hybride du dirigeant qui tente de concilier les pratiques modernes de gestion avec une culture traditionnelle sénégalaise.

Introduction

L'un des défis majeurs de l'émergence ou du développement des pays du sud est la prise de conscience du rôle que doit jouer l'entrepreneuriat dans la vie économique, politique et sociale. Depuis quelques années, le Sénégal, comme d'autres pays africains, a érigé l'entrepreneuriat comme la voie royale menant au développement durable. C'est ainsi que l'on assiste à un foisonnement institutionnel de politiques et de dispositifs pour soutenir la dynamique entrepreneuriale au Sénégal depuis une décennie. Le PSE-J¹ lancé récemment en 2015 confirme l'engagement de l'Etat pour faciliter l'émergence d'une société entrepreneuriale.

¹ Le Plan Sénégal Emergent-Jeunes

Aujourd'hui, ce défi entrepreneurial est renforcé par les difficultés et les crises économiques et financières qui se sont succédées depuis les indépendances dans bon nombre de pays africains. Pour faire face au chômage de masse, nombreux sont les hommes et les femmes qui sont contraints de créer leur propre activité. Mais ces entreprises sont confrontées à des obstacles de taille dans leur croissance : les difficultés à accéder au financement bancaire, la forte concurrence (notamment les produits moins chers venant d'Asie), le faible degré d'innovation, les contraintes culturelles et familiales... (Hoppenot, 2009 ; Derreumaux, 2009 ; Tadesse, 2009 ; Galand, 1994)

L'entreprise Guirassy, une PME spécialisée dans la fabrication du savon à base de noix de palme et implantée à Ziguinchor (Sud du Sénégal) fort de ces contraintes majeures a mis en place un programme de modernisation voire de standardisation de ses procédures en vue de rester compétitif et de conquérir des parts de marché à l'échelle nationale et sous régionale. Elle est ainsi passée d'un mode de production et de management traditionnel à des procédures modernes et standardisées.

Plus de 20 ans après sa création, cette recherche fondée sur une étude de cas (Yin, 1994) ambitionne de questionner les outils et stratégies actuels activés en vue de la croissance de l'entreprise Guirassy. De même, elle interroge les facteurs de croissance et de compétitivité. Dans un contexte culturel différent (milieu sénégalais), comment l'entreprise Guirassy arrive-t-elle à articuler traits culturels et identités sociales locaux avec des normes internationales venues de l'Occident ?

Après avoir une revue de littérature sur les spécificités et les obstacles de la croissance des PME sénégalaises (et plus généralement africaines), une deuxième partie présente le cas Guirassy et expose la méthodologie de l'étude de cas et les techniques de collecte de données (observation et immersion dans l'entreprise, entretiens en profondeur, analyse documentaire) et les résultats de la recherche : facteurs de croissance et de compétitivité du cas Guirassy, milieu culturel sénégalais versus normes internationales, hybridation des pratiques de gestion, etc. Une dernière partie expose la discussion et la conclusion de la recherche.

1- Le Sénégal à l'épreuve de la mondialisation

1.1. Le contexte politique économique et social du Sénégal

Force est de constater que le Sénégal connaît une position dominante en Afrique de l'ouest. Il se place aujourd'hui au deuxième rang des pays les plus dynamiques de cette région derrière

la Côte d'Ivoire (Banque mondiale, 2016). De fait, ce pays justifie de plusieurs atouts. Le Sénégal dont les institutions démocratiques ont été renforcées² compte parmi les pays les plus stables d'Afrique. Depuis son indépendance en 1960, seulement trois alternances politiques pacifiques et quatre présidents de la République se sont succédés au pouvoir. Longtemps administrée, l'économie sénégalaise a été libéralisée à la faveur des programmes d'ajustement structurel et plus récemment à la faveur du Plan Sénégal Emergent (PSE)³ permettant d'afficher en 2015 une croissance de 6,4%⁴ au premier trimestre 2016 alimentée en partie par le secteur primaire. Bénéficiant de bons résultats inhérents aux programmes publics ciblés notamment pour l'arachide, le riz et l'horticulture, le secteur primaire fait vivre une grande partie de la population et fournit une partie des recettes d'exportation. Le secteur secondaire est dominé par les mines notamment de phosphates, l'agro-alimentaire et le BTP. La présence d'unités industrielles fait du Sénégal l'un des pays africains les plus industrialisés. Enfin, le secteur des services révèle une croissance rapide et tend à se renforcer grâce au développement des télécommunications, du tourisme et des filières d'enseignement avec l'émergence de grandes écoles et d'universités privées. Par ailleurs, le pays compte 13 508 715 habitants. C'est une population jeune (42,0 % ont moins de 15 ans), dont 54,8 % réside en milieu rural contre 45,2 % en milieu urbain. Elle atteindra 25,7 millions habitants en 2035. (RGPHAE, 2013). Du fait de l'importance de la population en âge de travailler, le pays dispose d'une réelle opportunité à travers ce dividende démographique pour accélérer sa croissance économique (PSE, 2014)

Cependant, l'essor du Sénégal laisse entrevoir de nombreuses faiblesses et des zones d'incertitude pour l'avenir. Le secteur primaire est soumis à la volatilité de la production agricole qui risque d'influer négativement sur les résultats de la croissance. Le niveau de production varie d'une année sur l'autre en fonction de la forte dépendance à des facteurs d'origine climatique. Ce secteur est par ailleurs victime d'un rendement encore relativement faible. Les machines sont rares et encore trop d'exploitations correspondent à de modestes lopins de terre destinés à nourrir la famille (PSE, 2014, p. 27). Quant aux ressources halieutiques, elles s'avèrent en baisse et fortement liées à une pêche excessive (PSE, 2014, p 29). D'autre part, le secteur industriel voit son élan stoppé par les fréquentes coupures

² Référendum du 20 mars 2016 visant à moderniser et à consolider la démocratie sénégalaise.

³ Le Plan Sénégal Emergent (PSE) a pour ambition la transformation structurelle des bases de l'Economie, la promotion du capital humain et la bonne gouvernance au sein d'un Etat de droit. Le plan d'actions prioritaire débute dès 2014 pour atteindre un Sénégal émergent en 2035.

⁴ Le taux de croissance est en moyenne de 3,1% entre 2008 et 2012

d'électricité (PSE, 2014, p 31). Enfin, le secteur du tourisme dont l'importante source de revenus est apportée par les quelques 836 000 touristes en 2015 (Populationdata.net, 2015) profite surtout aux organismes de voyage et encore trop peu aux habitants. Le Sénégal est encore loin des 3 millions de touristes par an attendu dans le Plan Sénégal Emergent⁵ et les incertitudes liées à l'insécurité dans la région risquent de retarder une relance du tourisme (Banque mondiale, 2016). Par ailleurs, l'absence d'intégration des modes de transport routier, ferroviaire, maritime, fluvial et aérien, non seulement entre eux au niveau national mais également avec les réseaux limitrophes, restreignent les possibilités d'accès aux marchés (PSE, 2014, p 50)

Au final, même si la croissance apparaît comme satisfaisante, le pays conserve une économie formelle fragile dont la croissance est en deçà du niveau nécessaire pour faire reculer la pauvreté et ne profite malheureusement encore qu'à peu de Sénégalais. Pour preuve, le taux de pauvreté atteint 46,7 % de la population selon les dernières estimations (Banque mondiale, 2016). Le taux de chômage est officiellement de 10,2% en 2011 sur le plan national et il est particulièrement élevé (31% en 2011) pour les diplômés de l'enseignement supérieur (PSE, 2014).

Afin de multiplier les leviers d'actions en faveur du développement économique, le Sénégal souhaite mettre l'accent sur l'entrepreneuriat. A l'image du Plan Sénégal Emergent-Jeunes⁶, destiné aux jeunes diplômés porteurs de projets, le gouvernement actuel souhaite développer l'entrepreneuriat en formant des entrepreneurs managers capables de s'insérer dans le secteur de leur choix et d'accroître la croissance en renforçant le tissu économique des PME-PMI.

1.2. L'entrepreneuriat, un secteur stratégique qui reste à développer

Aujourd'hui, l'entrepreneuriat est de plus en plus considéré comme un important vecteur de croissance et ceci s'explique notamment par son incidence sur l'insertion professionnelle des jeunes et la création d'emplois (Dia, 2011). Les PME-PMI représentent au Sénégal 90% du tissu des entreprises et 30% du PIB (PSE, 2014). Malheureusement, elles sont bien souvent connues pour évoluer dans un environnement administratif et juridique complexe, elles

⁵ Le Sénégal ambitionne de devenir une destination touristique de référence avec l'objectif d'accueillir 3 millions de touristes par an à travers le développement de nouveaux pôles intégrés et la requalification des sites existants ciblés autour des filières balnéaires, d'éco-tourisme, de culture, des sites religieux et d'affaires (Plan Sénégal Emergent).

⁶ Le PSE-J a pour but de permettre, sur l'ensemble du territoire national, à un jeune ayant au minimum un BAC +2 de devenir l'entrepreneur de son propre destin. Pour ce faire, il lui permettra de bénéficier d'une double compétence, d'être formé à l'entrepreneuriat et au savoir-faire sectoriel.

souffrent d'un manque criant de financement (PSE, 2014) et du petit nombre de structures d'accompagnement à la réussite du projet. Les incubateurs, les pépinières ou les parcs technologiques sont inexistantes (Dia, 2011). L'accompagnement entrepreneurial est également marqué par la prédominance de structures informelles : réseaux sociaux de proximité familiale, amicale, ethnique ou culturelle de porteurs de projets (Kamdem, 2011).

Le Sénégal se distingue surtout de certains pays comme le Bénin et le Cameroun par une forte économie informelle au sein de l'Afrique subsaharienne (Walther, 2006). Cette économie représente 4 336 milliards de FCFA en 2010 soit 39,8% de la production totale (PSE, 2014). Une grande majorité d'individus notamment des citoyens n'ont pas d'autres choix que de se tourner vers ce secteur que l'on appellerait ailleurs « des petits boulots ». Avec l'Etat, ce secteur est d'ailleurs le principal pourvoyeur d'emplois dans des secteurs très divers tels que la petite mécanique, la petite restauration, l'artisanat utilitaire ou d'art, le petit commerce de produits vivriers ou de plats cuisinés, etc. (Mbaye, 2012). Méconnues des services de l'Etat, les unités de production informelle apparaissent plus comme un secteur de développement spontané des activités économiques des ménages que comme une stratégie de contournement de la législation en vigueur (Ministère du Commerce, du Secteur informel, de la Consommation, de la Promotion des produits locaux et des PME, 2017).

1.3. Les facteurs culturels bloquants de l'entreprise sénégalaise : entre traditions et rationalité moderne

Les entreprises africaines sont souvent qualifiées d'informelles, de spontanées, de souterraines et de non structurées (Chalus-Sauvannet, Noguera, 2010). Trois principaux facteurs culturels bloquant leur développement leur sont généralement associés (Faye, 2004).

Le peuple sénégalais comporte un grand nombre d'ethnies et d'aires culturelles différentes : les Wolofs, les Peuls, Les Sérères, les Sarakolés ou les Mandingues, etc. Il n'est donc pas aisé de gérer tous les particularismes dus à ces diversités de clans, de tribus d'ethnies, de religions et de croyances, que seul le tracé colonial a inclus dans un même espace national (Essy, 2002). Bien que la société d'aujourd'hui soit moins rigide, les castes correspondent à une classe sociale déterminée par la naissance, laquelle affecte les individus à une tâche professionnelle de manière définitive et irréversible (Marchand, 2005).

Deuxième facteur bloquant, la tradition orale, qui restent très prégnantes dans les entreprises au détriment de la forme écrite, amplifie la rétention d'informations (Chalus-Sauvannet,

Noguera, 2010 ; Frimousse, Peretti, 2016). La place de la communication non verbale est significative : les regards, les gestes, les attitudes, les sons font sens (Delaye et al, 2011).

Enfin, les sociétés africaines connaissent un rapport au temps différent du temps structuré, planifié, chronométré qui est le temps dominant des sociétés industrielles (Kamdem, 2005). Alors que le temps se gagne ou se perd en Occident, il se vit et se partage avec les autres en Afrique (Mutabazi, 2006). La conception polychronique du déroulement du temps fait que les individus accordent plus d'importance aux relations qu'aux tâches en elles-mêmes (Delaye et al, 2011).

2- L'étude empirique

2-1. Présentation de l'entreprise Guirassy

En vue de mieux appréhender notre problématique, cette recherche se fonde sur une étude empirique menée dans l'entreprise Guirassy. L'entreprise est implantée dans la Zone France Industrielle (Sodezi, créée par la Loi 77-90), en bordure du fleuve Casamance, au quartier Goumel qui se situe au Nord de la commune de Ziguinchor (région méridionale du Sénégal). Créée en 1993 par un jeune docteur en Sciences Physiques de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar et ancien professeur de sciences physiques dans un lycée en République de Côte d'Ivoire (RCI), l'entreprise est juridiquement un GIE⁷ dénommé « Guirassy », officialisé en 2003. Après 10 ans d'exercice en RCI, M. Guirassy avait décidé de rentrer au Sénégal avec quelques dizaines de millions de FCFA d'économies pour créer une entreprise semi-industrielle : fabriquer du savon à partir des noix de palme. L'entreprise Guirassy s'étend sur un site de 600 M², divisé en plusieurs locaux. On distingue :

- un espace de livraison, de stockage et de traitement des noix de palme sur le bord du fleuve Casamance
- l'unité industrielle de production et de stockage du savon
- les locaux administratifs (direction, secrétariat)

En ce qui concerne l'Unité de production, le travail contrairement à ses débuts a subi une division horizontale et est assurée par cinq (5) ateliers.

- Atelier de stockage et de cassure des noix de palmes

⁷ GIE= groupement d'intérêt économique

Jusqu'à quinze salariés (une majorité de femmes) y travaillent par jour. La fabrication est composée de plusieurs phases : sélection des noix de palmes ; cassure (enlever les coques de palme et sélectionner les meilleures) grâce à la poussée d'Archimède (ici l'argile est privilégiée) ; traitement des produits.

- Atelier d'huilerie

Cet atelier produit de l'huile de palme qui sera par la suite, filtrée, purifiée, amendée et conditionnée. Cette huile est traitée puis transvasée dans les citernes par un système de pompage. Etant donné la forte automatisation du travail, les ouvriers ne sont que quatre.

- Atelier de chauffage

Cette étape de la production occupe quatre personnes. Ici, l'huile est chauffée à de très fortes températures et différents ingrédients (acide caustique) sont ajoutés dans la composition pour donner du savon de couleur rouge et blanche (fait à partir du riz parfumé).

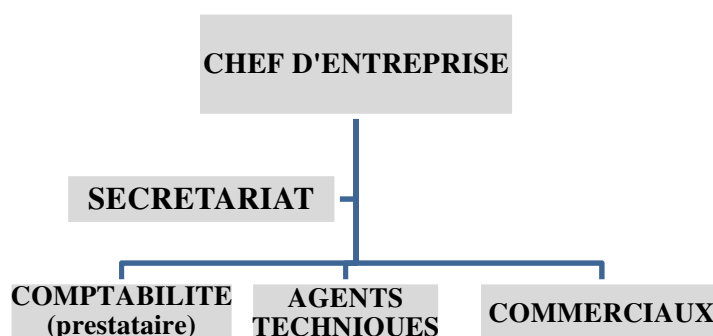
- Atelier de saponification ou conditionnement

Cet atelier sert à conditionner le savon qui passe de l'état liquide à l'état solide sous forme de longues barres avant d'être stocké dans des caisses. Il est aussi appelé atelier de séchage. Seize personnes y travaillent quotidiennement.

- Atelier de boudinage

Il est aussi appelé atelier d'aplatisseur du savon. Le savon est découpé selon différents formats commercialisables. La coupe est mécanisée. Le travail des quatre journaliers consiste à ordonner les morceaux de savon et à surveiller les machines.

L'organigramme de l'entreprise est assez simple et se présente comme suit:



- Le chef d'entreprise

Le chef de l'entreprise est la personne centrale de l'entreprise. Il est le fondateur et le propriétaire. Il définit les objectifs à atteindre et les missions de chaque service.

- Le secrétariat

La secrétaire est l'assistante directe du chef d'entreprise en plus d'être sa fille. Il nous confie d'ailleurs que « *après sa réussite au baccalauréat scientifique en 2009, elle était orientée à l'Université mais puisque je n'ai pas de garçon, elle m'aide dans la gestion de l'entreprise* ». Elle assure les fonctions classiques de secrétariat: accueil, orientation, standard téléphonique, saisie et traitement de documents, prise de commande, livraison, coordination etc.

- La comptabilité

Elle est un service externalisé et incontournable à « Guirassy ». Le comptable, qui est un prestataire de service, gère les affaires comptables et financières de l'entreprise. Nos observations et entretiens ont permis de montrer la confiance sans faille du chef d'entreprise à son égard et il semble être apprécié par le personnel.

- Le service commercial

Il assure les ventes (directe ou indirecte), les distributions, la communication et le marketing.

- Les agents techniques

L'entreprise « Guirassy » emploie aujourd'hui des salariés en CDI au nombre de 5 (ils étaient 10 il y a quelques années) et environ 100 CDD et journaliers qui sont affectés dans les différents ateliers de production, assurant ainsi le fonctionnement de l'entreprise. Pendant les 10 premières années de l'entreprise, le chef d'entreprise avoue avoir puisé dans le réservoir PAC (parents-amis-connaissances) près de 200 CDD (60 femmes et 143 hommes).

2-2. Méthodologie de recherche

Cette étude a été menée à partir d'une approche systémique sur la base de l'hypothèse que les faits sociaux, en raison de leur complexité et de leur instabilité, ne peuvent être valablement analysés que grâce à une démarche qui intègre plusieurs sciences sociales (gestion, RH, socio-anthropologie) et plusieurs outils de collecte des données. Les méthodes et techniques qualitatives ont été privilégiées dans cette étude empirique. Pour ce faire, nous avons mené des entretiens semi-directifs ainsi que des observations directes.

2-2-1 L'entretien semi-directif

En effet, à travers le discours des enquêtés (événements personnels et professionnels), nous avons essayé de saisir leur environnement et les articulations possibles. L'entretien semi-directif s'est articulé autour de questions ouvertes en privilégiant les bifurcations, accidents biographiques et faits déterminants ayant des répercussions dans et en dehors de l'entreprise. De façon générale, ces entretiens ont tourné autour du contexte de création de l'entreprise, les dysfonctionnements, articulations entre temps de travail et temps hors travail, les difficultés de trésorerie, les difficultés liées au conflit armé, les problèmes engendrés par la culture,

pratiques culturelles versus pratiques entrepreneuriales, le marché interne et externe. Sept personnes ont été interviewées. Chaque entretien a duré environ 1heure.

Echantillon interviewé

Personnel administratif	Directeur
	Secrétaire
	Comptable
Personnel technique	Femme décortiqueuse
	Technicien d'entretien
	Commercial
	Agent technique

2-2-2 L'observation directe à découvert

Elle se caractérise par la présence physique du chercheur sur le lieu de l'action. Celle-ci se déroule sous ses yeux, en temps réel. On ne cherche pas à provoquer l'action. Cette immersion a pour but de rapporter, d'analyser les pratiques sociales et de trouver les significations économiques, sociales des données collectées. L'observation directe a consisté à étudier l'entreprise Guirassy en partageant le mode de vie, en se faisant accepter par ses membres et en participant aux activités du groupe et à leurs enjeux. Elle a permis d'appréhender la composition du personnel, les relations de hiérarchie, le dispositif réglementaire, la logistique, le fonctionnement du service, le mode de rémunération du personnel, le taux d'absentéisme et de retard, le fonctionnement de l'administration, le mode d'approvisionnement en noix de cajou, le mode de livraison des commandes, les postures adoptées par les personnes gravitant autour de l'entreprise : chauffeurs, vendeurs, intermédiaires divers et non identifiés. Elle s'est déroulée pendant trois journées entières: 11 décembre 2016, 31 janvier et 10 février 2017.

2-3 Les résultats de la recherche

2-3-1 Gestion familiale

Le personnel est recruté sur la base de la parenté. Le propriétaire a depuis ses débuts fondée sa politique de ressources humaines sur le système PAC⁸ même si aujourd'hui, les observations ont montré que les recrutements s'orientent de plus vers le concept « l'homme

⁸ Parents, amis, connaissances

qu'il faut à la place qu'il faut » mais cet homme-là, n'est pas si éloigné. C'est ainsi que l'entreprise est composée d'une écrasante majorité de personnes issues de l'ethnie mandingue. Aujourd'hui encore, les postes de responsabilités et permanents sont toutes occupées par des parents proches et les journaliers sont majoritairement d'ethnie mandingue. Notons l'existence d'une minorité issue des ethnies diola, manding, wolof, sérère, Mancagnes, peuls.

2-3-2 Absentéisme et retard

Le chef d'entreprise déplore l'absentéisme dû aux nombreux événements familiaux et fêtes religieuses. Il est en effet très fort d'après la secrétaire. *« Malheureusement, ce sont des événements familiaux qui nous freinent. On a tout essayé mais c'est la société sénégalaise ; on y peut rien »*. Des mesures ont été prises pour limiter le phénomène mais en vain. C'est au quotidien qu'ils essaient de gérer cela. En effet, le Comptable affirme que *« dans des sociétés comme les nôtres, on ne peut pas ne pas faire abstraction de ces événements comme les baptêmes, mariages, décès etc.»*

En ce qui concerne les retards observés, tout commence par une certaine discipline de la part des salariés en respectant les heures de production, ce qui n'est pas une tâche aisée au Sénégal. L'environnement social se déteint sur les pratiques professionnelles. Le chef d'entreprise exige des employés une certaine rigueur pour atteindre les objectifs fixés et cela commence par le respect des horaires de travail : 8h-13h et 15h30-17h. Mais là aussi, l'administration s'est résignée à entendre le comptable : *« les retards c'est comme partout en Afrique. On n'a pas la notion du temps alors qu'ailleurs on peut se faire licencié pour un retard de 5 minutes. Pour eux, c'est le temps pour l'homme et non l'homme pour le temps. Et le comble est que beaucoup n'informe pas à temps pour qu'on puisse prendre nos dispositions»*.

Le rapport au temps en Afrique est véritablement différent du temps structuré, planifié, chronométré, qui est le temps dominant des sociétés industrielles (Kamdem, 1993). Les employés souhaitent que la direction tienne compte de la réalité sociétale et d'être consciente de la place importante des usages dans les rapports marchands, dans les relations sociales implicites ou explicites.

2-3-3 Du caractère artisanal à la modernisation de la production

A ses débuts, l'entreprise Guirassy fonctionnait de façon artisanale. Le savon était travaillé presque entièrement à la main (tri à la main, charbon de bois pour chauffer l'huile, concassage manuel, séchage à l'air libre, couteaux et coupe-coupe pour découper le savon etc.).

Aujourd'hui, le GIE occupe de nouveaux locaux neufs. Même si l'espace n'est pas suffisant, l'essentiel du travail s'y effectue sur la base d'une automatisation et d'une rationalisation du travail ce qui a d'ailleurs entraîné une baisse de moitié de la main-d'œuvre. On est en effet passé de 200 employés dans les années 90 à 100 aujourd'hui.

2-3-4 Relation sociales entre employeurs et employés

La rotation des effectifs n'est pas importante, même si le personnel est en majorité formé de journaliers. Nous avons déjà mis en exergue le caractère familial de la gestion de ce personnel, ce qui entraîne des relations bonnes entre employeurs et employés, comme nous l'affirme le chef d'entreprise « *j'ai de très bonne relations avec mes employés* ». Même s'il n'exclut pas des « couacs » avec certains travailleurs liés à la discipline (absentéisme, retards), à la productivité, aux humeurs.

2-3-5 Politiques sociales

L'entreprise Guirassy malgré des moyens limités, a mis en place des politiques de motivation (primes, cadeaux, arbre de Noël, etc.) et s'acquitte de ses charges patronales (sécurité sociale, Ipres etc.) malgré un climat économique peu favorable. Les permanents ont des contrats en bonne et due forme. Les non-permanents perçoivent une rémunération par quinzaine. Le barème journalier tourne entre 3000 à 5000 Fcfa ; les femmes décortiqueuses (séparation de la coque de l'amande), sont payées au sac, en raison de 500 Fcfa le sac de 50kg.

2-3-6 absence de service de GRH

Nos observations ont mis en exergue une absence de politique de recrutement, de gestion efficiente du personnel de l'entreprise. Du coup, c'est le Directeur ou la secrétaire qui s'en occupe. Il n'y a absence d'une personne exclusivement dédiée à cette gestion des ressources humaines. Certains postes sont identifiés parce qu'occupés par un personnel administratif à la limite du *burn-out* mais pour beaucoup d'autres tâches, une véritable politique permettrait une définition claire des missions, des fonctions, des tâches de chacun des employés. « *On est au four et au moulin. Si les tâches étaient bien définies, les objectifs clairs... cela permettrait d'atteindre une meilleure productivité dans l'entreprise* », affirme un technicien.

2-3-7 L'accueil clientèle

L'accueil reste un aspect important pour préserver la bonne image de l'entreprise nous confie le chef de l'entreprise Guirassy: *« quand le client arrive, il faut qu'il soit bien reçu. Ce sont des détails mais c'est ce qu'il gardera de sa visite ; selon qu'on a été gentil, empathique attentif ; selon que les locaux sont propres surtout pour nous qui fabriquons du savon. Il faut que cela se reflète sur nous »*. En effet, M. Guirassy tient à la valorisation de la relation clientèle et veut mettre en exergue le bon accueil que l'on doit aux clients et visiteurs ; une vision qui contraste d'avec ce que l'on a l'habitude de voir dans la région.

2-3-8 Qualité et Marketing

Toujours dans cette optique de préserver la bonne image de son entreprise, le volet qualitatif occupe une place de choix. A tous les niveaux, un contrôle qualité est effectué. Le process est rationalisé et automatisé pour produire à moindre coût et vendre à des prix défiant toute concurrence.

Un démarchage commercial est effectué auprès des grands distributeurs. De même, M. Guirassy ne lésine pas sur les moyens en matière de publicité. Une campagne de publicité est organisée régulièrement dans les médias locaux et nationaux pour promouvoir le savon « guirassy ». Il n'hésite pas à faire de l'événementiel et du sponsoring d'événements sportifs, culturels etc. Aujourd'hui le savon est vendu un peu partout au Sénégal et est reconnu pour sa qualité.

2-3-9 La formation des employés

La formation des employés se fait en interne, par le chef de l'entreprise qui déplore une école et une université sénégalaise productrices de chômeurs. Même les nombreuses politiques et programmes mis en place par le gouvernement comme le *« fongip, ne sont là que pour du clientélisme politique. Ils financent des femmes qui ne remboursent les prêts que par des bulletins de votes, alors que nous avons de réels besoins de financements ne serait-ce que pour avoir un bon fond de roulement (...) beaucoup de ministres sont venus me voir et ont promis de nous aider. Ils étaient même étonnés que personne ne l'ait fait auparavant. Mais je ne les ai jamais revus. Je pense finalement qu'une entreprise qui a un potentiel de recrutement de 200 personnes ne les intéresse pas. Ils pensent juste à leur réélection »* ; et le directeur de continuer : *« le Sénégal doit s'inspirer du Ghana ou l'esprit d'entreprise est inculqué dès le plus jeune âge mais au Sénégal, on attend un emploi de l'Etat et un emploi dans un bureau »*. C'est pour cela qu'il est prêt à collaborer avec l'Université Assane Seck de Ziguinchor et l'Isep de Bignona pour raconter son parcours aux étudiants et les initier à

l'auto-entreprenariat. Moussa comme la plupart des employés ont été formés sur le tas alors qu'avec l'importance des ressources naturelles de la Casamance, les formations devaient aider à répondre à beaucoup de questions liées à la transformation de ces produits locaux.

2-3-10 Conditions de vie et de travail

L'entreprise Guirassy a fait le pari de respecter des normes liées à l'hygiène et à la sécurité ; des règles qu'elle s'est appropriée vue les risques. Mais nos observations ont permis de constater que ni les personnels, ni les visiteurs ne portent des gants, des chasubles, des masques, des charlottes ou casques, des chaussures de sécurité, etc. qui les protègent des risques liés à la production du savon. Les nuisances sonores générées par les machines, la manutention de charges lourdes en l'absence de grue, de transpalette, l'éloignement du local de stockage des noix de palme de l'unité de production dû à un mauvais aménagement et agencement de l'espace, absence de climatisation ou de ventilation dans un environnement avec des pics de température de 45°C, l'absence de salle de repos et de toilettes propres et séparées etc. rendent les conditions de travail difficiles. Cependant, malgré un rapport au travail négatif, dans un contexte de raréfaction de l'emploi, le rapport à l'emploi est positif.

2-3-11 Cas de vols

Des cas de vols de savons sont régulièrement notés. Le savon reste un produit du quotidien, donc très utilisé ; ce qui peut assez rapidement alourdir la note des ménages. Et les livraisons constituent les occasions à risque. Les employés de mèche avec les chauffeurs profitent de « zone d'incertitudes » pour soutirer de la matière première ou le produit fini, à tel point que le Chef, M. Guirassy assure lui-même le contrôle des produits livrés mais aussi et surtout des manutentionnaires : « *C'est moi-même qui assure parfois la surveillance et le contrôle des véhicules lors des livraisons* ». Il effectue cette surveillance avec les moyens de bord mais il compte investir sous-peu dans la vidéosurveillance.

2-3-12 Perspectives

L'entreprise « Guirassy » s'est dotée d'un plan stratégique de développement. En effet, elle compte consolider sa domination dans ce segment de marché dans la Région naturelle de Casamance et dans la sous-région (Gambie, Guinée Bissau et Guinée). Elle entend également se diversifier (patte dentifrice, gel de bain, détergent...) et gagner des parts de marché et ainsi lutter ainsi contre le chômage endémique que vivent les jeunes casamançais. En effet, la région compte des dizaines de milliers de jeunes désœuvrés et qui sont obligés de migrer vers

Dakar ou de prendre les pirogues en direction de l'Europe. Face aux coupures intempestives d'électricité, il ambitionne de produire de l'énergie en installant une centrale. La coque de la noix à un pouvoir calorifique très élevée et brulée, il peut « *produire de l'électricité notre consommation et la revente* » affirme le comptable.

3- Discussion et conclusion

Dans cette partie, nous confrontons nos résultats à la littérature. Les observations de terrain ont mis en relief plusieurs constats qui doivent cependant être analysés avec prudence en raison de petitesse de notre échantillon (une seule étude de cas).

D'abord, du point de vue légal, le cas Guirassy met en évidence toute la problématique du passage de l'informel au formel. Au Sénégal, comme ailleurs en Afrique, une majorité de PME formelles sont issues de l'informel⁹. A ce titre, le statut de GIE (Groupement d'Intérêt Economique) s'inscrit dans l'objectif général de donner un cadre légal à l'entrepreneuriat informel tout en permettant un passage simple et moins contraignant vers le secteur formel, avec un capital très faible (50 000 francs CFA – moins de 100 euros). En effet, la sortie de l'informel est une étape nécessaire pour obtenir d'éventuels crédits, formels ou informels, et accéder aux marchés publics pour accompagner le développement de l'entreprise. De par son statut de GIE, l'entreprise Guirassy se caractérise par une dynamique hybride, entre une gestion informelle et formelle. Comme l'explique Hernandez (1997), pour la plupart des PME africaines la frontière entre l'informel et le formel n'est pas souvent nette. Le dirigeant navigue souvent entre les deux logiques qui loin de s'opposer se complètent et s'enrichissent mutuellement. L'examen approfondi du cas Guirassy montre des pratiques managériales et de gestion hybrides alliant des pratiques informelles socialement ancrées dans les traditions communautaires locales sénégalaises et les pratiques en matière d'organisation du travail et de management des RH occidentales et formalisées. Les résultats de notre étude nous permettent de confirmer l'hybridité des pratiques de gestion observée par plusieurs études récentes menées sur les entreprises africaines (Mendy, 2010 ; Hernandez, 1997 ; Nkakleu, 2016). Pour beaucoup de dirigeants de petites entreprises, le statut de GIE est souvent une phase transitoire pour évoluer vers les statuts de SARL et de SA pour obtenir des financements plus conséquents.

⁹ Quelques exemples d'entreprises comme la SEDIMA ou CCBM illustrent parfaitement ce phénomène. Ces entreprises créées dans l'informel se sont modernisées en privilégiant parfois de multiples stratégies de diversification, pour devenir aujourd'hui de véritables *success stories*.

Ensuite, du point de vue organisationnel, même si l'appareil de production de l'entreprise Guirassy comporte des réalisations « modernisantes », il reste globalement artisanal avec des investissements faibles. Toutefois, le dirigeant a su trouver un subtil équilibre pour développer une approche managériale innovatrice en mixant des outils de gestion formalisés et des pratiques informelles issues de la culture locale pour répondre aux exigences de rentabilité et de productivité. Le dirigeant doit donc concilier l'impératif de productivité, de rentabilité et les us traditionnels communautaires, deux logiques qui peuvent se révéler parfois contradictoires. Sans nier les spécificités culturelles locales, par un subtil dosage, il a su malgré les obstacles mettre en place une gestion hybride alliant les principes traditionnels de solidarité familiale et ethnique avec les outils de gestion et de management modernes. En outre, les résultats de notre étude montrent que l'entreprise Guirassy emploie peu de salariés permanents et que la plus grande partie des salariés sont des emplois peu qualifiés principalement occupés par une main d'œuvre journalière. Le propriétaire-dirigeant assure lui-même directement les tâches liées à la gestion du personnel, selon les caractéristiques du modèle arbitraire (Pichault et Nizet, 2000). Cela se traduit par une faible formalisation des pratiques de gestion du personnel (Chalus-Chauvannet et Noguera, 2010). Nos observations collaborent les travaux de plusieurs chercheurs spécialistes de la PME qui mettent en avant le rôle central du dirigeant d'entreprise en matière de GRH (Mahé de Boislandelle, 1988, 2015 ; 2005 ; Torrès, 1999).

Par ailleurs, du point de vue socioculturel, la structurée étudiée, à l'image de bon nombre de petites entreprises sénégalaises et africaines, se caractérise par une faible dissociation des différentes sphères productive, familiale et communautaire. En Afrique subsaharienne, l'analyse des interactions avec l'environnement socioculturel est cruciale, particulièrement pour les structures de petite taille, pour comprendre les difficultés des entrepreneurs qui peuvent se retrouver otages de logiques communautaires et familiales (Galland, 1990) les amenant à recruter prioritairement dans leur famille, leur ethnie ou leur clan. Les résultats de terrain confirment sur ce point les éléments déjà mis en évidence par plusieurs chercheurs (Etcheu, 2010 ; Nkakleu, 2016 ; Apitsa, 2013). Pour le patron de PME africain, il n'y a pas que les seules considérations économiques qui comptent, ses décisions sont aussi guidées par des logiques communautaires. En effet, l'entrepreneur africain est perçu comme membre d'une communauté ou d'une famille très élargie envers laquelle il se doit d'être solidaire en lui apportant aide financière et matérielle ou opportunité d'emplois dans l'entreprise. La

solidarité familiale est une contrainte imposée à tous les membres du groupe (Dia, 1991). C'est à travers les proches parents que le chef (d'entreprise) doit se mirer. La solidarité de proximité fait donc partie de ses charges ; c'est même une qualité dont il doit se parer (Konaté, 2008). Il ressort néanmoins que cette conception peut avoir des effets négatifs : les entrepreneurs, même modestes, sont souvent confrontés à la difficulté de se soustraire aux obligations morales communautaires. Certains se sentent piégés par cet environnement socio-culturel qui peut conduire à des effectifs pléthoriques peu qualifiés dans l'entreprise et qui risque à terme de menacer son développement et sa survie.

Sur la plan managérial, les politiques de développement de l'Afrique subsaharienne ont longtemps sous-estimés les dynamiques de solidarité traditionnelles dans le management des entreprises africaines parce que considérées, souvent à tort, comme opposés à la modernité. Pourtant, de nombreuses recherches menées récemment en Afrique reconnaissent de plus en plus l'efficacité des pratiques et des techniques traditionnelles pour asseoir un développement durable des entreprises et des PME africaines. Par leur flexibilité et leur faible formalisation, les traditions africaines attestent de leur remarquable capacité d'actualisation à la modernité. Il est possible de prendre l'exemple des tontines traditionnelles africaines qui se révèlent particulièrement adaptées pour le financement des PME innovantes (Bekolo et Beyina, 2009). La modernité n'est pas l'opposition de la tradition. On peut même affirmer que bon nombre de PME subsahariennes prospères ont bâti leur développement en exploitant parfaitement certains éléments de la tradition.

Pour finir, les entretiens et l'observation participante apportent un éclairage précieux sur l'imbrication des dynamiques traditionnelles informelles et des pratiques formelles dans les petites entreprises africaines. Ils montrent surtout un point peu mis en avant par les recherches actuelles sur les facultés d'adaptation des pratiques traditionnelles dans les économies modernes. Aujourd'hui, les entreprises africaines sont en pleine mutation. De leur capacité à inventer de nouvelles méthodes de management conciliant les traditions ancestrales et la modernité dépendra leur développement futur.

Notre travail comporte plusieurs perspectives de recherche. La principale tient au fait qu'il s'agit d'une étude exploratoire portant sur une seule étude de cas. Même s'il est possible de bâtir une théorie solide à partir d'une seule étude de cas (Yin, 1994), un échantillon beaucoup plus important aurait sans doute permis d'arriver à des résultats plus convaincants. Il sera

donc nécessaire d'étudier d'autres PME sénégalaises afin de comprendre comment elles arrivent à concilier culture d'origine et impératifs de productivité.

Bibliographie

Apitsa, S.M. (2013), « L'Hybridation des pratiques de GRH à l'international par le truchement de l'ethnicité en Afrique », *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, vol. 113, N°3, pp. 51-61.

Banque mondiale (2016), <http://www.banquemondiale.org/fr/country/senegal/overview#1>

Bekolo, C, et Beyina. E. (2009) « Le financement par capital risque dans les pme innovantes : le cas spécifique des PME innovantes camerounaises », *Innovations*, vol. 29, N°1, pp. 169-195.

Chalus-Sauvannet, Noguera, (2010), « Etude empirique au sein d'une entreprise subsaharienne, mythe ou réalité d'une gestion informelle ? », *Revue Française de Gestion*, N°204, pp.15-31.

Delaye R., Duru F., Okamba E. (2011), « Diversité culturelle et employabilité : enquête sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones, en sciences de gestion », *Management & Avenir*, N°43, pp.180-202.

Derreumaux, P. (2009) « Les difficultés de financement des PME en Afrique : à qui la faute ? », *Secteur Privé et Développement/ La revue de Proparc*, N° 1, Mai, 20-22.

Dia A. A. (2011), « L'Université sénégalaise face à la problématique de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 10, pp. 9-32.

Dia, A.L. (1991), « Le management africain Mythe ou réalité », *Revue Internationale PME*, Vol. 4, Numéro 1, pp. 29-48

Essy A. (2002), « Les savoirs traditionnels Africains : un instrument au service de l'unité africaine », *Forum international de l'OMPI sur la propriété intellectuelle et les savoirs traditionnels : notre identité, notre avenir*, Mascate.

Etcheu, J. (2010), *L'efficacité des PME camerounaises par la formation professionnelle des cadres : une approche culturelle*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 1

Faye A.W. (2004), « Valeurs culturelles et pratiques de GRH en Afrique subsaharienne : au-delà du discours incantatoire », *Symposium Euromed Marseille*.

Frimousse S., Peretti J-M (2016), « Question(s) de management en Afrique, regards croisés », *Question de Management*, n°1.

Galand, P. (1994). *Entreprendre au Sénégal après la dévaluation. Politique africaine*, Issue 56, 41-54.

Hoppenot, P. (2009) « L'investissement en capital dans les PME d'Afrique subsaharienne », *Secteur Privé et Développement/ La revue de Proparc*, N° 1, Mai, 23-25

Kandem E. (1993), « Temps de travail en Afrique », *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Chanlat J-F, Les Presses de l'Université de Laval, Québec, Ed Eska, Paris.

Kandem E. (2011), « Accompagnement des entrepreneurs : genre et performance des très petites et petites entreprises en phase de démarrage dans les villes de Douala et Yaoundé », *Edition du Codestria*.

Konaté, D. (2008), « Le paradigme de l'opposition tradition/modernité comme modèle d'analyse des réalités africaines » dans Adame Ba Konaré (dir.) *Petit précis de remise à niveau sur l'histoire africaine*, pp. 95-109, Editions La Découverte.

Mahé de Boislandelle, H. (2015), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, Paris, 3^{ème} édition (1^{ère} édition, 1988).

Marchand G.(2005), « L'économie informelle au Sénégal : logique de fonctionnement de quelques entreprises informelles à Saint Louis », *Rapport de maitrise en sociologie*, Faculté des Sciences sociales Université Laval, Québec.

Mbaye S. (2012), Dynamique de l'artisanat dans la région de Ziguinchor, *Revue Tiers Monde*, n°212, p 153-172.

Mendy, M. (2010). *Gouvernement des entreprises en Afrique : importation ou hybridation des modèles occidentaux ? Analyse des pratiques au Sénégal*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion Université Cheikh Anta/ Diop Université Lumière Lyon 2.

Ministère du Commerce, du Secteur informel, de la Consommation, de la Promotion des produits locaux et des PME, 2017 http://www.commerce.gouv.sn/article.php?id_article=204

Mutabazi E.(2006), « Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulatoire de management en Afrique », *Management et Avenir*, n°10, p179-197.

Nkakleu, R. (2016), « Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste », *Question(s) de management*, vol. 12, no. 1, 2016, pp. 83-104.

Pichault, F. et Nizet, J. (2000), Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente politique. *Editions du Seuil*.

Populatiodata.net(2017),
<https://www.populationdata.net/palmares/tourisme/#S%C3%A9n%C3%A9gal>

PSE (2014), Plan Sénégal Emergent, février 2014. Disponible sur <https://www.gouv.sn/IMG/pdf/PSE.pdf>

Richard W. (2006), La formation professionnelle en secteur informel : rapport sur l'enquête terrain au Sénégal », *Agence Française de Développement*, novembre 2016, 57 p.

Tadesse, A. (2009) « Quelles perspectives de financements pour les PME en Afrique ? », *Secteur Privé et Développement/ La revue de Proparc*, N° 1, Mai, 17-19.

Torrès, O. (1999), *Les PME*, Editions Dominos.

Yin R.K. (1994). *Case study research, Design and methods*. California : Sage Publications, 2ème édition.