



HAL
open science

Entreprises, entrepreneurs et travail au Sénégal

Ulrike Schuerkens

► **To cite this version:**

Ulrike Schuerkens. Entreprises, entrepreneurs et travail au Sénégal. Ulrike Schuerkens. L'Harmattan, 2023. hal-04763233

HAL Id: hal-04763233

<https://univ-rennes2.hal.science/hal-04763233v1>

Submitted on 1 Nov 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Entreprises, entrepreneurs et travail au Sénégal

Ulrike Schuerkens (éd.)

Entreprises, entrepreneurs et travail au Sénégal

L'Harmattan

De la même autrice :

Pour une sociologie du management en Afrique et dans le monde arabe, 2019, Ulrike Schuerkens et al. (éds)
Changement social sous régime colonial : du Togo allemand aux Togo et Ghana indépendants, 2001
Le développement social en Afrique contemporaine : une perspective de recherche inter- et intrasociétale, 1995
La colonisation dans la littérature africaine : Essai de reconstruction d'une réalité sociale, 1994

Cet ouvrage a pu être publié avec le concours de l'Université Rennes 2.



Ce livre s'inscrit dans un projet financé par le programme de recherche et d'innovation (RISE) Horizon 2020 de l'Union européenne et en particulier dans le cadre de la convention de subvention Marie Skłodowska-Curie n° 823744. (cf. www.managlobal.hypotheses.org/)

Avant-propos

Mouhamed El Bachir Wade

Le projet ManaGlobal publie une nouvelle production consacrée à sa riche moisson de papiers reçus en partie à l'occasion du Workshop tenu à Dakar en juin 2021. Cette manifestation qui fut une réussite marquait la reprise des activités présentielle du projet après les restrictions imposées par la pandémie du COVID-19.

Le présent ouvrage en dit long sur l'excellence de ce projet que l'Union Européenne a bien eu raison de soutenir. En effet, le projet ManaGlobal part d'une question pertinente sur les dynamiques qui sont en cours dans le management des entreprises, dans un contexte économique international marqué par la mondialisation et la financiarisation. La question principale est : les pratiques managériales font-elles écho aux évolutions de notre environnement en mutation ?

La théorie de la contingence, sur la base des expériences pratiquée par ses ténors comme Woodward (1958), Burns et Stalker (1961), Lawrence et Lorsch (1967) ou Mintzberg (1977), recommande une réponse positive. Cependant, force est de constater que la réalité est plus complexe et ne semble pas pouvoir entrer dans le moule des prédictions de l'école de la contingence. C'est pourquoi, il est pertinent que le projet ManaGlobal se consacre à proposer une réponse structurée à cette interrogation en se fondant sur une méthodologie rigoureuse.

En effet, la manifestation scientifique de Dakar s'inscrit dans le plan d'action du volet du projet dénommé Work Package 2. La méthodologie retenue dans ce cadre préconise l'examen et l'analyse « des profils des entreprises commerciales et des parcours de leurs dirigeants dans les pays sélectionnés », le dépouillement des sites web et des rapports des sociétés ainsi que les publications de la presse spécialisée. Des entretiens avec les dirigeants et les principaux responsables des écoles de commerce ont été organisés pour recouper les informations et recueillir leurs impressions. Le traitement des données s'est préoccupé de mettre en lumière les « écarts entre la rhétorique et la réalité des affaires en vue de mieux comprendre le degré d'hybridation des pratiques de gestion dans le contexte de la mondialisation ».

Le présent ouvrage est dans le sillage des productions scientifiques du projet ManaGlobal, caractérisées par une bonne dose d'originalité.

Les cas qui sont présentés dans ce livre concernent uniquement le Sénégal. Ils sont précédés d'un décryptage de l'environnement qui offre un large panorama de l'économie du pays.

Félicitations à la Professeure Ulrike SCHUERKENS pour le travail conceptuel et son implication dans les travaux sur le terrain au Sénégal.

Pr. El Bachir WADE

FASEG/UCAD

Président : CAS de L'AFI-L'UE

Chapitre 1

Entreprises, entrepreneurs et travail au Sénégal¹

Ulrike Schuerkens et Aminu Mamman

Introduction

La plupart des études sur la gestion et l'organisation dans les pays africains et arabes (voir Ali, 1993 ; Branine, 2011; Mamman et al., 2015 ; Oshikoya, 1994 ; Oyelaran-Oyeyinka et Barclay, 2004 ; Sachs et Warner, 1997 ; Toknori, 2006 ; Tornyeva et Werekov, 2012 ; Wood, 2008) ont mis l'accent sur les symptômes de faibles résultats économiques des entreprises, comme un faible rendement organisationnel et une faible productivité, de faibles normes de qualité et de services, une croissance démographique accrue, une émigration rurale-urbaine, des niveaux croissants de chômage des jeunes, des disparités régionales de richesse, des niveaux élevés d'inflation et des investissements étrangers limités plutôt qu'une centralisation excessive de l'autorité et une autonomie individuelle limitée, des politiques et des pratiques d'emploi médiocres, un manque de motivation des employés et des possibilités limitées pour l'innovation et la créativité (Branine, 2011). Les prévisions récentes de grands cabinets de conseil en stratégie internationale tels que McKinsey et le Boston Group (voir McKinsey & Company, 2012 et 2015 ; Marcos et al., 2006) ont soulevé des inquiétudes quant à la croissance économique insatisfaisante des pays africains et arabes et l'avantage, en conséquence, de nombreux nouveaux concurrents mondiaux provenant d'économies émergentes comme la Chine, l'Inde et le Brésil qui prennent le contrôle à côté de nombreux investisseurs européens et nord-américains. Cela signale un changement majeur dans la pensée de la gestion des affaires internationales, car les idées et les approches nouvelles et diverses pour faire des affaires se rassemblent à l'intérieur et à l'extérieur des frontières traditionnelles et postcoloniales. L'opinion majoritairement

¹ Ce chapitre a été publié dans un livre édité par Ulrike Schuerkens (2019) *Pour une sociologie du management en Afrique et dans le monde arabe*. Paris : L'Harmattan, chapitre 1^{er} et largement modifié pour ce livre.

négative et pessimiste des sociétés africaines et arabes et la façon dont elles gèrent leurs organisations méritent d'être soigneusement réexaminées à la lumière des récents développements socio-économiques et politiques.

Dans ce contexte, l'idée de ce livre repose sur le projet innovant ManaGlobal, financé par la Commission européenne. Ce projet cherche à explorer avec évidence le type d'approches de gestion pratiquées dans certains pays africains et arabes dans le cadre d'une interprétation croissante en nombre mais non satisfaisante de la situation actuelle. ManaGlobal ira au-delà de l'examen de la littérature et des débats universitaires critiques pour étudier les réalités sur le terrain à travers une recherche collaborative, exploratoire et ethnographique qui aboutira à un diagnostic plus clair et à une meilleure compréhension de la pratique des affaires et de la gestion dans les pays africains et arabes. Comme l'Afrique et le monde arabe sont importants pour l'Union européenne, nous considérons qu'un projet dont les résultats contribueront à l'amélioration de la situation économique de ces régions, *last but not least*, déclencherait moins de migrations transnationales vers le continent européen, ce qui représente un défi scientifique et politique crucial.

Il est nécessaire de bien comprendre la gestion des entreprises locales et internationales en Afrique et dans les pays arabes parce que :

i. il y a un manque apparent dans la littérature sur la gestion et le leadership dans les pays africains et arabes, car la plupart des études récentes ont une portée limitée et leurs approches théoriques et méthodologiques sont peu convaincantes (Anyansi-Archibong, 2001 ; Blunt et Jones, 1992 ; Budhwar et Debrah, 2001 ; Budhwar et Mellahi, 2007 ; Kamoche, 2000 ; Kamoche et Harvey, 2006 ; Kiggundu, 1989 ; Jackson, 2004, 2004, 2013 ; Mamman et al., 2015 ; Mellahi et Budhwar, 2010 ; Nkomo, 2011 ; Weir, 1998 et 2001 ; Zahra, 2011 ; Zoogah et Bengre, 2012) ;

ii. les décideurs en général et les managers en particulier des organisations des secteurs public et privé ont été confrontés aux défis croissants de devoir trouver un équilibre entre les exigences d'un pouvoir mondialisateur des entreprises et les exigences d'un pouvoir localisateur de la culture et de la politique ;

iii. la complexité des éminents changements économiques, sociaux et politiques a très souvent donné lieu à des résultats contradictoires et problématiques, en particulier lorsque les possibilités de développement, en termes de main-d'œuvre et de matières premières,

sont disponibles mais ne sont pas utilisées correctement (d'Iribarne, 2003, 2009 ; Khavul, Bruton et Wood, 2009 ; Kpundeh, 2004 ; Mbaku, 2004 ; Michapoulos et Papaioannou, 2015).

La conséquence de ce manque de compréhension des pratiques commerciales et de gestion est une simple concentration sur la tentative de s'attaquer aux symptômes des problèmes et non aux racines du problème qui se trouvent dans les processus de *glocalisation*. Le concept de *glocalisation* peut s'expliquer par des mélanges particuliers de traditions locales et d'approches globales de gestion et de gouvernance. En fait, les traditions locales réagissent aux éléments importés par les processus de mondialisation. Ces traditions peuvent s'adapter, résister ou créer des réponses hybrides ou *glocales* qui forment de nouveaux mélanges ou un entrelacement provenant de la confrontation d'origines locales et d'éléments globaux introduits en dehors du contexte donné. Souvent, l'origine de ces éléments globaux est le monde occidental et dans ce projet qui est à la base de ce livre, le discours occidental sur le management (cf. Schuerkens, 2014 ; Schuerkens et Khondker, 2014). Les résultats de cette imbrication sont souvent liés au discours sur le développement de ces régions qu'il convient d'analyser. Ce livre a pour objectif d'étudier ces mélanges.

En étudiant les pays africains et arabes, nous visons à mieux comprendre un processus complexe d'hybridation entre i) les normes de gouvernance mondialisées, principalement inspirées du discours nord-américain et européen et ii) les normes locales dans la conduite des affaires qui sont les produits des coutumes locales et parfois des régimes politiques : monarchies (le cas du Maroc et des Émirats arabes unis) et parfois des États multipartites (le cas du Sénégal, du Ghana et du Cameroun). Ces facteurs sont souvent négligés parce qu'ils sont spécifiques mais modifient profondément l'exercice de la gestion d'entreprise et rendent imprévisible l'impact des préceptes de gestion enseignés dans les écoles de commerce, puisqu'ils sont appliqués en dehors du cadre juridique du contexte économique et social dans lequel ils ont été conçus. Notre hypothèse à partir de l'état de la littérature et de nos recherches exploratoires est que les processus d'hybridation prennent des formes spécifiques locales et que ces formes peuvent être distinguées pour les différentes générations de dirigeants du Sud. En fait, il existe une dualité de normes et d'exigences mondiales, provenant des centres mondiaux du capitalisme financier et des façons locales de faire des affaires et de gérer les organisations. Cette dualité introduit une grande diversité - insuffisamment étudiée - dans les modes de

contrôle et de gestion de l'entreprise, mais aussi un décalage entre ce qui est officiellement déclaré et ce qui se passe en pratique dans les entreprises (Villette et Fourcade, 2017).

Nous concevons que la mondialisation ne peut être réduite à un simple modèle de convergence de la gestion et à une forme unifiée de gouvernance des entreprises. Les investissements des pays traditionnels et postcoloniaux (principalement européens) ne sont plus la norme car de nombreux pays africains et arabes continuent d'attirer des volumes croissants d'investissements en provenance de la Chine, de la Corée du Sud et même des économies émergentes comme l'Inde, l'Iran et la Turquie (Alden et Alves, 2015). Sous le processus d'homogénéisation du secteur juridique, financier et comptable, sous les doctrines, réglementations, normes et techniques commerciales transnationales se cache une pléthore de façons différentes de gérer une entreprise et d'assurer son succès économique. En outre, les récents succès des entreprises africaines et arabes locales, en particulier dans le secteur de la distribution et de l'approvisionnement alimentaire, ont donné de meilleurs résultats que leurs concurrents européens et américains (Patterson et Winston, 2016 ; Ward, 2016). Par conséquent, l'argument de ce livre est basé sur la compréhension qu'en raison de la mondialisation, les pays africains et arabes attirent les investissements et avec eux les pratiques de gestion des pays non européens, ils développent leurs propres pratiques commerciales malgré un succès limité. Les pays africains et arabes connaissent des changements significatifs dans leurs alliances stratégiques, en particulier avec la présence croissante d'investisseurs chinois et d'autres investisseurs non européens dans la région. Bien sûr, ces changements d'allégeance économique et politique posent un défi aux futurs investisseurs européens et c'est pourquoi la thématique du livre est cruciale pour l'Europe en ce moment, car il participera au renforcement des futures collaborations entre les entreprises et les institutions académiques européennes, africaines et arabes avant qu'il ne soit trop tard.

Dans ce contexte, notre objectif principal est d'étudier et de comprendre l'hybridation des pratiques d'affaires et de gestion dans les pays africains et arabes, et de développer un cadre théorique qui pourrait aider les futurs dirigeants et managers à agir localement et à penser globalement.

Pour atteindre cet objectif principal, cinq objectifs scientifiques (OS) ont été identifiés :

- SO1 : Analyser et comparer les théories des organisations gestionnaires dans différents contextes culturels et commerciaux, en croisant l'état de l'art européen et arabo-africain sur les sujets et les approches économiques et sociologiques (WP1).

- SO2 : Évaluer les pratiques commerciales réelles dans les entreprises et les comparer avec les visions théoriques et « leader » afin de comprendre les causes des échecs et des succès de performance (WP2).

- SO3 : Examiner l'éducation, la formation et les antécédents commerciaux des dirigeants d'entreprises africaines/arabes qui réussissent par rapport à leur expérience concrète de gestion dans la « vie réelle » (WP3).

- SO4 : Développer un cadre théorique basé sur la recherche pour la compréhension des pratiques commerciales et de gestion dans les entreprises africaines/arabes (WP1 à 3).

- SO5 : Faire des recommandations aux décideurs et concevoir des programmes de formation sur « les affaires et la gestion des organisations » dans les pays africains et arabes aux futurs dirigeants et gestionnaires locaux et internationaux (WP4 et 5).

Par conséquent, le projet à l'origine du livre contribuera à la recherche sur la gestion en Afrique et dans les pays arabes par le développement d'une équipe pionnière de collaboration et de mise en réseau d'universitaires et de praticiens africains, arabes et européens, y compris des chefs d'entreprise, des managers et des décideurs institutionnels.

A travers ce livre, notre objectif est de dépasser le débat sur la convergence (Hirsch, 2015) et la divergence (Boyer, 1996 ; Gomez et Korine, 2009) des pratiques de gestion et des pratiques commerciales entre les pays économiquement développés et les pays en développement et d'envisager l'émergence d'une hybridation des meilleures politiques et pratiques de gestion durable (Caby, 2003 ; Schuerkens, 2014 ; Yousfi, 2014) qui sont globalement et localement applicables. Nous pensons que ces échanges et collaborations pionniers entre la communauté académique, les institutions et les entreprises, ainsi que le transfert intersectoriel et interrégional de connaissances et de compétences par la recherche, les détachements et les activités de réseautage feront progresser la compréhension des débats contemporains et éclaireront l'élaboration de politiques ciblées de l'Union européenne sur les processus socio-économiques en Afrique et dans les pays arabes.

La place de l'Afrique et des pays arabes dans les études de gestion

L'examen des recherches existantes sur les affaires et la gestion en Afrique et dans les pays arabes révèle un déséquilibre en termes de production de connaissances. Il y a très peu de recherche à cet égard et lorsqu'elle existe, elle tend à présenter les économies arabes et africaines en termes de pratiques de gouvernance d'entreprise qui reflètent un ordre réglementé par la famille, la religion, la politique autant que des critères économiques (Owusu, Kalipeni, Awortwi et Kiiru, 2015). La domination des pratiques administratives parastatistiques signifie que très souvent, la propriété privée et les activités entrepreneuriales sont associées à tort au mauvais capitalisme et au manque de respect pour la communauté, et sont encore souvent rejetées dans de nombreuses communautés africaines et arabes (Kasfir, 2013 ; van der Merwe, 2016). Dans le cadre de ce projet, un autre modèle de production de connaissances, fondé sur le dialogue et la recherche, fondé sur des données probantes sera élaboré. Le but de ce modèle est de mettre en œuvre une recherche collaborative à l'échelle continentale avec le potentiel de combler les fossés académiques et non académiques. Notre approche sera à la fois globale, adaptée à la culture, ancrée localement et significative à l'échelle mondiale. Dans les deux prochaines sections, nous décrivons les pratiques actuelles des entreprises et de la direction, car nous les considérons comme un phénomène problématique qui nécessite une recherche empirique.

Une voie de recherche importante a été d'étudier la relation entre les investissements et la création d'emplois dans les pays africains et arabes. La population de ces pays est très jeune, mais les économies de ces pays sont incapables de créer des emplois pour un nombre croissant de demandeurs d'emploi non qualifiés ou même qualifiés. Les politiques de l'emploi visant à créer des emplois durables ont jusqu'à présent échoué (voir Mirkin, 2013 ; Awad et Yussof, 2016 ; Chigunta, 2016). Le soi-disant « printemps arabe » n'a pas répondu aux aspirations de nombreux jeunes, voire de jeunes hautement qualifiés, à trouver un emploi dans leur pays, non seulement en raison des investissements locaux limités, mais aussi en raison du manque d'investissements étrangers. Lorsque de tels investissements étrangers existent, ils ont tendance à être dans des secteurs qui créent beaucoup d'emplois pour les populations locales (par exemple, le pétrole et le gaz) ou les investisseurs apportent leur propre main-d'œuvre, comme c'est le cas des entreprises chinoises. Pourtant, il est évident que presque toutes

les grandes multinationales se trouvent dans les États du Golfe, mais elles emploient très souvent des non locaux et dépendent d'une main-d'œuvre expatriée. Alors que le manque d'investissements est reconnu dans de nombreux pays africains et arabes, le défi de l'employabilité des diplômés amène à s'interroger sur le rôle des institutions éducatives.

Pratiques commerciales et de gestion en Afrique

Les pratiques actuelles des entreprises et de la gestion en Afrique sont caractérisées par des processus administratifs qui sont étouffés par la bureaucratie inutile, la centralisation, la politisation et la corruption (Bagire et Namada, 2015 ; Achtenhagen et Brundin, 2016). Une partie importante de la bureaucratie reflète le style de gestion des anciennes administrations coloniales. La politisation de la gestion peut s'expliquer par le lien étroit avec les gouvernements et leur utilisation de mécanismes de contrôle. La gestion inspirée par la famille, ce qu'on appelle la « gestion Ubuntu », reflète l'influence culturelle importante des traditions africaines sur les pratiques de gestion (Kamoche, Debrah, Horwitz et Muuka, 2004 ; Branine, 2011 ; Kamoche, Siebers, Mamman et Newenham-Kahindi, 2015 ; Jackson, 2015). La gestion Ubuntu met l'accent sur l'importance de la famille et du groupe ethnique, le respect de l'âge et de l'ancienneté. Elle est renforcée par le fait que de nombreux managers manquent de formation en gestion ou d'expertise en gestion parce qu'ils sont nommés politiquement ou choisis par la famille pour accomplir des tâches qu'ils ne sont pas préparés ou incapables d'accomplir. Les dirigeants de nombreuses entreprises ne sont jamais contestés et on leur obéit respectueusement sans qu'on ne leur pose des questions sur leurs décisions. Les employés dépendent de leurs managers, de sorte qu'ils n'ont pas le pouvoir de faire quoi que ce soit sans leur approbation. Les instructions détaillées données par les managers informent les employés sur ce qu'ils doivent faire même s'ils ont effectué le travail plusieurs fois auparavant (Aryee 2004 ; Ellis, Nyuur et Debrah, 2015 ; Jackson, 2015). Cependant, du côté positif, on rapporte que les cadres africains s'occupent également des besoins matériels et personnels de leurs employés comme s'ils étaient des membres de leur famille (Kamoche et al., 2004 et 2015 ; Branine, 2011). Cette attitude peut s'expliquer par des valeurs sociales telles que la croyance en l'ancienneté, la classe sociale et les divisions sociales en matière de statut, qui réunit des formes acceptées de gestion autoritaire et des relations paternalistes privilégiées entre les managers et leurs subordonnés. Il ressort de l'examen ci-dessus qu'il existe un consensus

qui décrit la gestion en Afrique, du moins en surface, comme une approche plus centrée sur les personnes et moins rationnelle que les systèmes de gestion occidentaux connus. Par conséquent, on peut soutenir que la mise en œuvre des politiques et pratiques occidentales de gestion en Afrique est confrontée à des traditions culturelles fortes qui doivent être comprises. En effet, les filiales des multinationales doivent souvent s'écarter des exigences du siège mondial pour réussir localement. Pour leur part, les entreprises familiales locales ont souvent tendance à imiter les modèles occidentaux de gestion en croyant qu'elles sont « modernes ». Ces deux types d'organisations peuvent être perçus comme étant en concurrence l'un avec l'autre, mais ils révèlent de solides arguments en faveur de l'hybridation par l'échange de connaissances, les investissements croisés, les partenariats et les alliances stratégiques.

Pratiques commerciales et de gestion dans les pays arabes

Comme dans les pays africains, la plupart des publications récentes sur les affaires et la gestion dans les pays arabes confirment une fois de plus la nécessité d'une recherche empirique pour obtenir une compréhension claire des pratiques commerciales et de gestion actuelles (voir Zahra 2011 ; Hammoudeh, 2016 ; Shafik, 2016 ; Weir, Sultan et van de Bunt, 2016). Les études concluent souvent que le comportement managérial dans les pays arabes et, en particulier dans les pays du Golfe arabe, est fortement influencé par des facteurs culturels et politiques. Ils conviennent que l'Islam, le contrôle de l'État et l'influence occidentale sont des déterminants importants des pratiques de gestion actuelles dans la région et confirment les recherches antérieures (voir Al-Faleh, 1987 ; Ali, 1993 ; Atiyyah, 1992 et 1993 ; Weir, 2001 ; Branine et Pollard, 2010 ; Mellahi et Budhwar, 2010 ; Branine, 2011) que les pratiques de gestion tendent à être autoritaires, centralisées, paternalistes et bureaucratiques. L'autoritarisme a créé une tradition de gestion où les gens essaient d'être obéissants et où les managers disent à leurs subordonnés ce qu'ils doivent faire et comment le faire. De plus, les managers des États du Golfe sont habitués à des travailleurs étrangers obéissants qui risquent d'être punis ou expulsés vers leur pays d'origine. Si les subordonnés sont de la même famille, ils sont consultés et des discussions sont organisées. Les managers valorisent la loyauté et dirigent leurs organisations comme des unités familiales dans le secteur privé. Pourtant, les décisions sont prises à un niveau formel et centralisé.

Certains chercheurs ont fait valoir que les pratiques commerciales et de gestion dans les pays arabes sont un mélange de comportements et de politiques de gestion hérités, imposés et copiés (Ali, 2010 ; Branine et Pollard, 2010), mais il n'existe aucune preuve empirique convaincante pour étayer leur affirmation ou pour décrire clairement la nature de l'approche dominante de gestion. D'où la nécessité d'intensifier la recherche.

- Approche méthodologique : les activités de recherche et d'innovation proposées et leur originalité

Afin d'atteindre ses objectifs, notre projet de recherche est divisé en trois groupes de travail scientifique interreliés (WP) tous liés aux OS mentionnées ci-dessus. De plus, 3 groupes de travail transversaux assureront la bonne coordination de toutes les activités, y compris les formations et les détachements, la meilleure communication et diffusion des résultats, et une coordination rigoureuse de l'ensemble du projet.

Nous mènerons une recherche empirique collaborative en appliquant une approche de recherche similaire dans tous les pays participants. Cinq pays africains et arabes sont impliqués dans cette étude : Sénégal, Ghana, Maroc, Cameroun et les Émirats arabes unis. Selon les analyses les plus récentes, ils réunissent les grandes entreprises africaines et arabes du continent (Jeune Afrique, numéro spécial n° 43 ; mandaportal.com : Bureau van Dijk) et sont des pays leaders économiques dans leurs sous-régions. Cette approche est composée de cinq étapes séquentielles mais qui se chevauchent :

- 1) Revue de la littérature et renforcement des capacités de recherche (WP1)
- 2) Caractérisation organisationnelle (analyse documentaire) (WP2)
- 3) Collecte et analyse de données qualitatives et quantitatives (WP2 et WP3)
- 4) Production d'études de cas (WP3)
- 5) Production d'un cadre théorique de pointe qui permettra de déclencher de meilleures pratiques économiques localisées (WP4 et WP5).

Étape 1 : Échanger des connaissances et des compétences sur la conduite de recherches interculturelles et sur la façon dont les affaires sont menées et dont les organisations sont gérées localement et globalement (WP1). Un élément clé de ce projet de collaboration est le renforcement des capacités par le biais de stages de recherche,

d'ateliers, de séminaires, de conférences et de recherches sur le terrain. La plupart des recherches sur les affaires et la gestion dans les pays en développement ont été menées soit par des chercheurs occidentaux, soit d'un point de vue occidental. Les pratiques de gestion et les modes de gouvernance ont souvent été jugés selon les critères d'évaluation des entreprises occidentales. C'est évidemment le cas pour les filiales de multinationales occidentales. C'est également le cas lorsqu'il s'agit d'entreprises locales en quête de modernité, dont les dirigeants estiment que les meilleures pratiques de gestion sont celles des entreprises occidentales. Cependant, nous postulons qu'il sera possible de partager les connaissances et les compétences, d'apprendre les uns des autres et d'échanger des exemples de bonnes pratiques dans le domaine des affaires et de la gestion des organisations.

Étape 2 : Analyser la structure commerciale de différents pays sur la base de macro-données, ce qui permet de préparer une vue d'ensemble du secteur économique afin de comprendre le caractère particulier de nos études de cas dans une situation économique donnée (WP2). Cette étape comprend également une analyse de la situation du travail, des cadres économiques et juridiques du pays et de ses liens particuliers avec les processus économiques transnationaux.

Étape 3 : Mener des enquêtes approfondies sur la carrière des chefs d'entreprise et des dirigeants d'entreprises industrielles et commerciales des pays sélectionnés (WP2 et 3). Pour bien comprendre comment les affaires se déroulent et comment les gestionnaires dirigent leurs organisations en Afrique et dans les pays arabes, nous allons interviewer (données qualitatives) et utiliser les données documentaires pertinentes (rapports, biographies, archives, etc.) pour produire des biographies d'affaires et professionnelles ainsi que des biographies entrepreneuriales d'éminents dirigeants sélectionnés (choisis parmi les bases de données des entreprises et les registres nationaux des entreprises, mais aussi choisis en raison des contacts personnels des chercheurs impliqués), des managers et des propriétaires d'entreprises locales et internationales prospères qui opèrent dans les pays participants. Comme ces études seront basées sur des approches qualitatives, des critères tels que le seuil de saturation seront utilisés. Notre projet et ainsi ce livre ont pour objectif d'étudier la formation et l'expérience professionnelle des chefs d'entreprise locaux - souvent (mais pas toujours) formés dans des établissements d'enseignement supérieur et des entreprises dans les pays occidentaux - et des expatriés de multinationales. Nous croyons que la description des carrières nous

aidera à mieux comprendre les facteurs socio-économiques, culturels, éducatifs, historiques, familiaux et politiques qui influencent la façon dont les affaires et la gestion sont pratiquées dans les pays africains et arabes. Sur le plan méthodologique, nous pensons également que ce processus de caractérisation thématique nous aidera à recueillir davantage de données dans le but de produire des études de cas auprès d'entreprises sélectionnées.

Sélection des dirigeants/gestionnaires

- Dans chacun des 5 pays du Sud, une dizaine d'entretiens avec des dirigeants d'entreprise sélectionnés seront menés. C'est pourquoi nous visons à recueillir une cinquantaine de témoignages.

- La sélection des personnes interrogées dépendra en partie de la collaboration de partenaires non universitaires et des relations existantes entre les membres du consortium. Nous visons l'équilibre entre les membres des élites commerciales locales et les petites entreprises et les entreprises familiales, entre les entreprises internationalisées et les entreprises locales, entre les opérations locales et les opérations transfrontalières telles que les fusions, les acquisitions et les investissements étrangers à l'intérieur et à l'extérieur du pays. Dans ce monde très masculin, nous accorderons une attention particulière à l'équilibre entre les genres, en essayant d'inclure au moins trois femmes d'affaires dans chaque groupe de témoignages.

Étape 4 : Comprendre le cadre pratique sur la façon dont les affaires sont conduites et les organisations sont gérées dans les pays africains et arabes (WP3). Alors que l'étape 3 se concentrera sur l'individu (leader/manager), l'étape 4 se concentrera sur l'organisation/secteur pour développer un ensemble d'études de cas. De même, ces études de cas seront développées par l'application de méthodes ethnographiques, narratives, descriptives et analytiques comme suit :

i) Analyse secondaire des données statistiques et financières existantes des entreprises et des secteurs étudiés.

ii) Analyse du contenu de la presse économique locale et mondiale pour comprendre la situation économique plus large de l'étude de cas en cours d'élaboration.

iii) Recherche participative dans l'entreprise, y compris des entretiens semi-structurés avec des dirigeants/managers sur leurs carrières ou sur une opération particulière à laquelle il/elle a été professionnellement impliqué.e, et analyse d'un corpus de documents

privés relatifs à l'opération faisant l'objet de l'enquête (courriels, contrats, rapports, données de gestion, etc.).

iv) Des interviews semi-structurées de plusieurs personnes impliquées dans une opération commerciale particulière (avocats, banquiers, comptables, consultants en gestion, ingénieurs, travailleurs, syndicalistes, fournisseurs, clients...) permettront de rédiger une narration complète de l'opération en intégrant différents points de vue. Le récit des processus d'affaires (p. ex. acheter ou vendre une entreprise, négocier des contrats avec les fournisseurs, démarrer une nouvelle usine...) aidera à démontrer l'écart entre les normes mondiales et les normes de gestion et ce qui est fait dans la pratique. Il montrera également comment et dans quelle mesure les institutions locales et les modèles culturels deviennent des ressources ou des obstacles aux affaires.

v) Entretiens semi-structurés avec des professeurs d'écoles de commerce établies localement et/ou liées aux pays occidentaux afin de vérifier et de comparer les pratiques éducatives dans les différentes régions.

vi) Analyse des enquêtes déjà existantes qui ont été menées par des chercheurs ou des étudiants en master ou doctorat dans les entreprises des cinq pays.

Les différentes études de cas deviendront un travail ethnographique complet si nous sommes capables de développer une observation participante de longue date au sein de l'entreprise avec un.e doctorant.e qui a été impliqué.e dans l'opération commerciale qu'il/elle résume dans sa recherche.

Le groupe d'experts participants du Nord et du Sud élaborera les guides d'entretien avec les pré-tests locaux ; des rapports d'avancement incluant la comparaison et la cartographie des grilles montrant les liens entre les décideurs seront fournis. L'implication des partenaires non universitaires (organisations d'employeurs) sera cruciale à ce stade, car ils pourront aider à accéder aux entreprises, fournir des informations documentaires et faciliter les réseaux.

Sélection des études de cas

- Dans chacun des 5 pays sélectionnés, au moins 2 études de cas seront réalisées. Par conséquent, nous visons à produire 10 études de cas d'entreprises/secteurs.

- Nous inclurons les entreprises plus ouvertes sur le plan international et celles qui sont plus localisées : les grandes entreprises

africaines et arabes à fort potentiel de croissance et les PME locales dirigées par des nationaux qui peuvent faire partie du secteur en pleine croissance de l'économie sociale et solidaire (ESS) qui constitue probablement l'un des secteurs les plus prometteurs du continent avec son énorme chômage des jeunes.

- Le choix des entreprises dépendra à la fois des réseaux disponibles au sein du consortium, notamment des partenaires non universitaires (entreprises et organisations patronales), et des données déjà collectées dans les différents pays (ex. LAREM-UCAD, UniDouala). Cependant, l'échantillon tentera d'être structuré comme suit : 50 % des entreprises n'ayant qu'une expérience des affaires locales et 50 % ayant une carrière cosmopolite et qui ont été impliquées dans de nombreuses entreprises différentes dans de nombreux pays différents.

Étape 5 : Proposer un cadre théorique de pointe qui est empiriquement prouvé sur les pratiques commerciales et de gestion dans les pays africains et arabes (WP4 et 5) et qui peut être diffusé à travers des publications et des programmes de formation dans l'intérêt de la communauté académique, des dirigeants d'entreprises, des investisseurs internationaux et des décideurs politiques et des décideurs. Ce cadre sera développé après une analyse conjointe de l'ensemble des résultats obtenus par les partenaires.

Procédures méthodologiques

- Justification de la conception de l'enquête et des éléments de l'analyse comparative : l'efficacité, l'efficience et la pertinence des activités d'une entreprise dépendent à la fois des principes généraux de gestion et de l'adaptation au contexte (ajustement organisationnel). En variant systématiquement certaines caractéristiques du contexte, nous espérons identifier les déterminants du développement de l'entreprise et les succès possibles. La constitution des élites économiques, les relations d'affaires avec l'État et la propriété varient d'un pays à l'autre. Par exemple, les EAU ont d'importantes recettes pétrolières et gazières, une petite population et dépendent fortement des expatriés pour gérer l'économie ; le Maroc, le Ghana, le Cameroun et le Sénégal ont une main-d'œuvre locale importante mais principalement non qualifiée ou peu qualifiée pour répondre à la demande économique locale.

- L'approche comparative à utiliser dans ce projet est internationale et opère à deux niveaux : premièrement, elle met en perspective et confronte des stratégies d'entreprise enracinées dans des contextes nationaux différents mais aussi, elle analyse en comparant les résultats

entre régions, pays, entreprises et entre différentes organisations commerciales et non commerciales. D'une organisation à l'autre et d'un pays à l'autre, nous observerons différentes options qui révéleraient un besoin d'ajuster les stratégies économiques aux contraintes mais aussi des opportunités différentes. De même, la participation des chefs d'entreprise et des managers (cadres) aux activités en réseau des responsables de l'enseignement des pratiques de gestion *glocalisées* et des chercheurs (universitaires) des pays participants leur permettra d'échanger des connaissances et des compétences et de fournir une analyse comparative de la façon dont les affaires se déroulent et dont les organisations sont gérées dans différents pays. Notre approche influencée par l'ethnographie et la sociologie économique comparée ne se réduit pas à la prise en compte des circonstances nationales, mais encourage la remise en question des stratégies, la comparaison des formes d'organisations et des trajectoires individuelles qui se déroulent à l'intérieur des cadres nationaux.

Originalité du projet

La tentative de réunir des pays africains et arabes dans ce projet est une nouveauté car, à notre connaissance, il n'y a pas eu de recherches similaires de cette ampleur. Nous pensons qu'il serait utile d'examiner les affaires et la gestion en Afrique par rapport aux mêmes facteurs dans les pays arabes en raison de leurs liens historiques, notamment commerciaux et économiques précoloniaux, ainsi que de leur patrimoine culturel et religieux commun. Pour cette raison, les pays inclus dans le projet ont été soigneusement sélectionnés comme échantillon représentatif des pays qui réussissent le mieux dans la région. Nous avons décidé d'inclure les Émirats arabes unis (EAU) parce qu'ils ont contribué au fait que Dubaï, la plaque tournante commerciale des EAU, a été étroitement liée à l'Afrique, car de nombreuses multinationales dirigent leurs opérations africaines depuis Dubaï, où se trouve leur siège régional. Le cas des EAU est important pour notre projet car il permet aux chercheurs de faire des comparaisons avec d'autres pays arabes et africains. Il convient de noter que, contrairement à de nombreux pays en développement, les entreprises d'État des Émirats arabes unis ont connu un grand succès dans les secteurs de l'infrastructure, de la fabrication et des services logistiques. L'une des raisons du succès des entreprises d'État est attribuée au rôle de la direction (Rees, Mamman et Braik, 2007). Un examen critique de ce type de gestion apportera un éclairage précieux sur les pratiques de

gestion dans d'autres pays et permettra l'interpénétration de ces pratiques dans les contextes global et local - *glocal*.

En outre, ce projet étudiera les grandes, moyennes et petites entreprises locales ainsi que les sociétés multinationales, y compris les entreprises multinationales locales d'origine africaine ou arabe. Deux entreprises de cette dernière catégorie au Maroc, Maghreb Steel et Majorel, sont donc partenaires du consortium alors que les autres entreprises (comme par ex. WARI, SONATEL, SENELEC (Sénégal) ; Cadyst Invest, Nana Boubou Groupe, Lewat Hotel (Cameroun) ; Produce Buying Company, Benso Oil Palm Plantation et Volta River Authority (Ghana))¹ seront activement impliquées dans le projet sans être membres du consortium. Alors que notre approche empirique inclut au moins deux entreprises dans chaque pays, il aurait été impraticable de les inclure comme membres du consortium. Les entreprises marocaines ont au contraire reçu plusieurs prix en matière de gestion et aspirent encore à améliorer leurs pratiques de gestion afin d'être des partenaires idéaux du consortium. Au lieu de cela, nous incluons au Ghana, au Sénégal et au Cameroun des organisations patronales locales qui ont des contacts étroits avec le secteur économique.

- ***Connaissances interdisciplinaires/multidisciplinaires impliquées***

ManaGlobal est un projet international RISE (Research and Innovation Staff Exchange). Une équipe multidisciplinaire de partenaires a développé ManaGlobal parce que ce projet de recherche nécessite des spécialistes de plusieurs disciplines telles que l'économie, la sociologie, le droit, l'ethnographie, les affaires et la gestion, qui travailleront en collaboration. En outre, certaines entreprises essentielles pour les études de cas et les organisations patronales intéressées par le projet ont été incluses dans le consortium et participeront avec des détachements, principalement à des fins de formation.

L'analyse documentaire et la recherche sur le terrain (entrevues semi-structurées, observations) seront effectuées à l'aide de la littérature et des outils de recherche à jour de chaque discipline. Cette approche interdisciplinaire permettra d'analyser la façon dont les héritages économiques influent sur la vie politique, sociale et économique des communautés. Grâce à un calendrier précis de mobilité internationale

¹ <http://lergardeminatag.mondoblog.org/2016/07/04/top-6-dentrepreneurs-a-suivre-22/>

du personnel, d'ateliers et d'activités de réseau, de multiples opportunités permettront la mise en œuvre du dialogue novateur proposé par ManaGlobal et ce livre. Le calendrier des activités de ManaGlobal comprend les aspects techniques liés à la gestion et à la diffusion des bases de données. Sur la base d'un partage équilibré des connaissances et de l'expertise entre les membres de l'équipe africaine, arabe et européenne, les activités de recherche et de formation impliqueront des chercheurs universitaires expérimentés et juniors ainsi que des conseillers non universitaires et des facilitateurs de recherche. Nos activités seront mises en œuvre dans le but de promouvoir et de soutenir la coopération scientifique et économique entre les partenaires africains, arabes et européens.

Les connaissances mobilisées par les membres de l'équipe reflètent leur formation disciplinaire et leur trajectoire professionnelle. La cohérence intellectuelle de l'équipe est démontrée par sa position épistémologique commune : les membres de l'équipe développeront de nouveaux sites de recherche, en étroite collaboration avec des spécialistes de l'enseignement et des professionnels ; et ils partagent un souci commun pour la diffusion de leurs travaux. La diversité des connaissances et de l'expérience est déterminée par les divers antécédents nationaux et les traditions savantes des membres de l'équipe. Les huit pays représentés ont été choisis en raison de leur pertinence par rapport au sujet d'étude, mais aussi en raison des liens de collaboration solides qui existent et ont fait leurs preuves entre les participants.

- Aspects liés au genre

Le défi de l'équilibre entre les genres est pleinement intégré dans la conceptualisation de ce projet. Les bénéficiaires et tous les partenaires du projet et de ce livre s'engagent à prendre toutes les mesures nécessaires pour mettre en œuvre les principes énoncés dans la Charte européenne du chercheur et le Code de conduite pour leur recrutement.

Notre projet a été conçu pour mettre l'accent sur l'égalité des genres parmi les collègues africains, arabes et européens. La participation des femmes au personnel de recherche du projet et aux ressources humaines est une grande priorité. A cette fin, les responsabilités des programmes de travail ont été réparties dans le but de parvenir à un meilleur équilibre entre le nombre de femmes et d'hommes. Malgré le ratio hommes/femmes de l'équipe du projet, les femmes impliquées dans ManaGlobal ont des responsabilités de haut niveau : la coordinatrice est

une femme, deux des six programmes de travail sont dirigés par une femme et la direction des tâches est répartie entre les femmes et les hommes des deux continents. De plus, notre objectif est d'encourager les femmes à participer à des détachements et à des activités de réseau pendant le projet, en communiquant intensivement avec elles.

Enfin, malgré le nombre souvent limité de femmes cadres dans les pays africains et arabes, nous serons très attentifs à l'inclusion des femmes parmi les dirigeants interrogés, en particulier au Ghana, au Maroc et aux Émirats Arabes Unis où les femmes jouent un rôle important dans la direction des entreprises.

Le management des entreprises au Sénégal entre cultures locales et émergence mondiale

Ulrike Schuerkens

Ce livre se compose des chapitres qui ont été réalisés dans le cadre du programme RISE ManaGlobal financé par la Communauté européenne depuis 2019. Il s'insère dans le plan de communication et dissémination du projet vers les acteurs du monde socio-économique du Sénégal : les entrepreneur.e.s, les écoles de commerce et leurs étudiant.e.s, les chercheur.e.s en socio-économie et les médias. Le livre inclut dans sa deuxième partie des études de cas d'entreprises variées qui pourraient utilement faire partie de l'enseignement des écoles de commerce, même au-delà du Sénégal, puisqu'elles découlent d'enquêtes récentes qui permettront aux étudiant.e.s et chercheur.e.s-enseignant.e.s de ces établissements d'enrichir leur compréhension de l'univers socio-économique africain au-delà des études de cas venant du monde occidental, encore trop souvent utilisées dans les écoles de commerce des Suds. La collecte des données s'est déroulée entre 2019 et 2022 et tient ainsi compte de la période influencée par le COVID-19, au Sénégal et ailleurs.

Les différentes parties se réfèrent aux trois premiers Work Packages du projet ManaGlobal : Le premier chapitre (WP1) donne un aperçu de l'économie du Sénégal et a été préparé par Diadié Diaw (Université Rennes 2) et Seydi Ababacar Dieng (UCAD de Dakar), tous deux économistes. Ce chapitre permet d'insérer dans le thème « économie du Sénégal » le contenu des chapitres de la deuxième partie avec des études de cas de différentes entreprises (WP2 et WP3). Deux articles suivent, préparés par deux de mes doctorants à l'Université Rennes 2 travaillant sur les nouvelles formes de travail à Dakar qui connaissent depuis peu une forte croissance et notamment le télétravail. Le chapitre

suivant traite du secteur de l'accompagnement des entreprises au Sénégal allant de la création de l'entreprise, du soutien financier qu'elle reçoit et de son *business plan* jusqu'à la gestion au quotidien. Le dernier article de cette partie a été publié par une maison d'édition marocaine en 2021 et donne un aperçu des écoles de commerce du Sénégal couvrant plusieurs des plus influentes écoles du continent. Ce chapitre se fonde sur une collecte de données auprès d'une dizaine d'écoles de commerce : entretiens avec l'équipe dirigeante des établissements et exploitation des données fournies à cette occasion ou se trouvant sur des sites Internet.

Ce chapitre montre l'essor de cet enseignement, surtout privé, à partir des années 1990, et l'orientation des couches moyennes et supérieures vers des possibilités de carrière dans le privé et non plus dans le public, comme dans les premières décennies après l'indépendance du pays, le 4 avril 1960. Cet enseignement, orienté vers un transfert de connaissances autour de l'économie néolibérale et son fonctionnement, permettait et permet aux descendants des couches favorisées de la première période de l'indépendance du pays d'intégrer des entreprises du secteur privé ou de créer eux-mêmes une entreprise.

La deuxième partie du livre renferme des études de cas réalisées entre 2019 et 2022 au Sénégal. Quelques-unes ont été présentées lors des colloques internationaux organisés par ManaGlobal à Dakar en 2020/21, du Forum de l'Association Internationale de Sociologie en février 2021, dans le cadre des séjours Erasmus + d'Ulrike Schuerkens à l'UCAD et dans des présentations au LiRIS EA 7481 de l'Université Rennes 2.

Le premier chapitre décrit la création d'un nouveau groupe d'entrepreneurs appartenant à des classes moyennes favorisées, revenant de leurs formations universitaires en Europe, aux États-Unis d'Amérique ou au Canada avec une première expérience réussie dans le secteur privé là-bas, qui souhaitent, pour diverses raisons, s'installer au Sénégal tout en maintenant des contacts avec l'extérieur du pays. Parmi eux et elles, un certain nombre de dirigeant.e.s sont passé.e.s plutôt par les écoles de commerce locales et appliquent les connaissances acquises à leurs projets d'entreprises au Sénégal. Ce chapitre dépeint le mélange qui s'est créé entre les savoirs acquis dans les universités et le savoir-faire se basant sur une connaissance du fonctionnement de la société sénégalaise. L'approche hybride décrite présente les caractéristiques particulières qui ont permis à ce groupe d'entrepreneur.e.s de faire prospérer leurs entreprises qui se situent

dans des niches délaissées par les grands groupes et accessibles à cette génération d'entrepreneur.e.s originaires du Sénégal.

Un chapitre est ensuite consacré à la création du nouveau statut des étudiant.e.s-entrepreneur.e.s en se basant sur une étude de cas réalisées à l'AFI-L'UE qui fait partie des institutions participant au projet ManaGlobal au Sénégal. Ce chapitre montre en détail l'interconnexion croissante existant entre le monde de la formation des écoles de commerce et celui de la création d'entreprises favorisée par la participation à un incubateur intégré à l'école et tout un programme d'accompagnement à la création d'entreprise pour les lauréats d'un concours interne.

Le chapitre suivant porte sur une étude de cas de trois femmes entrepreneures et leurs histoires personnelles et professionnelles. Il montre les difficultés de ces femmes de défendre leur place dans une économie fortement influencée par les hommes et une société sénégalaise caractérisée par le patriarcat. L'atout de ces femmes est de bien connaître la France et le Sénégal, et même l'Afrique subsaharienne francophone, ce qui leur permet d'agir comme intermédiaires entre les deux mondes grâce à leur double appartenance et leur insertion réussie dans les deux univers socio-économiques. Par ailleurs, l'acceptation et la valorisation de cet atout par leurs clients et les publics auxquels elles s'adressent contribuent à la réussite remarquable de leurs entreprises.

Deux autres chapitres traitent d'un secteur en pleine croissance au Sénégal, le secteur digital. Seydi Ababacar Dieng et ses collègues présentent l'étude de cas de Cygmatech dans le cadre de leur analyse du développement du secteur numérique au Sénégal. Ulrike Schuerkens présente de son côté une étude de cas de l'un des principaux acteurs favorisant la création d'entreprise au Sénégal, la *Délégation Générale à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes* ainsi que de trois entreprises actives dans le secteur de la numérisation. Ces deux articles décrivent la particularité de ce secteur prometteur et présentent des suggestions socio-politiques qui fortifieraient l'influence de la numérisation au Sénégal. Ces deux chapitres ont été publiés récemment dans une version anglaise (2023). Le dernier chapitre est une étude de cas autour d'une entreprise sénégalaise prenant partiellement pour modèle la multinationale Auchan et a été préparée par Paul M. Diédhiou, doctorant en co-tutelle à l'UCAD et l'Université Rennes 2. Ce chapitre montre l'influence d'Auchan sur cette boutique locale et l'utilisation de certaines caractéristiques de ce groupe dans ce magasin qui fonde sa réussite sur des atouts incontestables d'Auchan au Sénégal.

Références bibliographiques

Achtenhagen, L. et E. Brundin (éds) (2016) *Entrepreneurship and SME Management across Africa : Context, Challenges, Cases*. Springer : Singapour.

Al-Faleh, M. (1987) « Cultural influences on Arab management development : A case study of Jordan, » *Journal of Management Development*, 6 (3) : 19-33.

Alden, C. et A. C. Alves (2015) « Global and local challenges and opportunities : Reflections on China and the governance of African natural resources, » in J. A. Grant, W. R. N. Compaoré and M. I. Mitchell (éds), *New Approaches to the Governance of Natural Resources*, pp. 247-266. Basingstoke : Palgrave Macmillan.

Ali, A. J. (1993) « Decision-making style, individualism, and attitudes toward risk of Arab executives, » *International Studies of Management & Organization*, 23 (3) : 53-73.

Ali, A. J. (2010) « Islamic challenges to HR in modern organizations, » *Personnel Review*, 39 (6) : 692-711.

Anyansi-Archibong, C. B. (2001) « Toward an African-oriented management theory, » in F. M. Edoho (éd.), *Management Challenges for Africa in the Twenty-first century : Theoretical and Applied Perspectives*, pp. 63-72. Westport, CT : Praeger.

Aryee, S. (2004) « HRM in Ghana, » in K. N. Kamoche, Y. Debrah, F. Horwitz et G. Nkombo Muuka (éds), *Managing Human Resources in Africa*, pp. 121-134. Londres et New York : Routledge.

Atiyyah, H. S. (1992) « Research note : Research in Arab countries, » published in Arabic, *Organization Studies*, 13 (1) : 105-110.

Atiyyah, H. S. (1993) « Management development in Arab countries : the challenges of the 1990s, » *Journal of Management Development*, 12 (1) : 3-12.

Awad, A. et I. Yussof (2016) « International trade and unemployment : evidence from selected Arab countries, » *Middle East Development Journal*, 8 (2) : 198-229.

Bagire, V. et J. Namada (2015) « Management theory, research and practice for sustainable development in Africa : A commentary from a practitioner's perspective, » *Africa Journal of Management*, 1 (1) : 99-108.

Blunt, P. et M. L. Jones (1992) *Managing Organizations in Africa*. Berlin : Walter de Gruyter.

Boyer, R. (1996) « The convergence hypothesis revisited :

Globalization but still the century of nations ? » in S. Berger et R. Doré (éds), *National Diversity and Global Capitalism*, pp. 29-59. Cornell Studies in Political Economy, New York : Cornell University Press.

Branine, M. et D. Pollard (2010) « Human resource management with Islamic management principles : A dialectic for a reverse diffusion in management, » *Personnel Review*, 39 (6) : 712-727.

Branine, M. (2011) *Managing Across Cultures : Concepts, Policies and Practices*. Londres et al. : Sage.

Braun, W. et M. Warner (2002) « The ‘Culture-free’ versus ‘Culture-specific’ management debate, » in M. Warner et P. Joynt (éds) *Managing Across Cultures : Issues and Perspectives*, pp. 13-25. 2e éd., Londres : Thomson Learning.

Budhwar, P. et Y. Debrah (éds) (2001) *Human Resource Management in Developing Countries*. Londres et New York : Routledge.

Budhwar, P. et K. Mellahi (2007), « Introduction : Human resource management in the Middle East, » *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (1) : 2-10.

Budhwar, P. et P. Sparrow (2002) « An integrative framework for determining cross-national human resource management practices, » *Human Resource Management Review* 12 (3) : 377-403.

Caby, J. (2003) « La convergence internationale des systèmes de gouvernance des entreprises : faits et débats », <http://www.gregoriae.com/dmdocuments/2003-07.pdf> ; Institut d'Administration des Entreprises de Paris.

Cahiers de l'Institut de recherche et d'études africaines (2017) « Le management en Afrique : entre universalité et contingence », 14.

Chigunta, F. (2016) « Entrepreneurship as a possible solution to youth unemployment in Africa, » *People*, 10 : 1.

Croce, Francesca (2018) « La recherche du management africain au XXIe siècle : sous l'effet de la globalisation, vers un management africain ‘métis’, » *Revue africaine de management – African management revue*, 3 (1) : 1-12.

D'Iribarne, P. (2003) *Le Tiers-monde qui réussit : Nouveaux modèles*. Paris : Odile Jacob.

D'Iribarne, P. (2009) *L'Épreuve des différences : l'expérience d'une entreprise mondiale*. Paris : Seuil.

Ellis, F. Y., R. B. Nyuur et Y. A. Debrah (2015) « Human resource management in Africa, » in *Handbook of Human Resource*

Management in Emerging Markets, chapitre 18, pp. 393-424. Cranfield School of Management : Cranfield, UK.

Gomez, P.-Y. et H. Korine (2009) *L'entreprise dans la démocratie : une théorie politique du gouvernement des entreprises*. Paris : De Boeck.

Hammoudeh, M. M. (2016) *Islamic Values and Management Practices : Quality and Transformation in the Arab World*. Londres et New York : Routledge.

Jackson, T. (2004) « Africa and international management : Why bother ?, » *AIB Insights*, 4 : 6–8.

Jackson, T. (2013) « Reconstructing the indigenous in African management research, » *Management International Review*, 53 (1) 13–38.

Jackson, C. (2015) « Facilitating collaborative problem solving with human-centred design : the Making All Voices Count governance programme in 12 countries of Africa and Asia, » *Knowledge Management for Development Journal*, 11 (1) : 91-106.

Jeune Afrique (2016) Hors Série N° 43.

Kamoche, K. (2000) *Sociological Paradigms and Human Resources : An African Context*. Farnham : Ashgate.

Kamoche, K. et M. Harvey (2006) « Knowledge diffusion in the African context : An institutional theory perspective, » *Thunderbird International Business Review*, 48 (2) : 157–181.

Kamoche, K., Y. Debrah, F. Horwitz et G. N. Muuka (éds) (2004) *Managing Human Resources in Africa*, Londres : Routledge.

Kamoche, K., L. Q. Siebers, A. Mamman et A. Newenham-Kahindi (2015) « The dynamics of managing people in the diverse cultural and institutional context of Africa, » *Personnel Review*, 44 (3) : 330-345.

Kasfir, N. (2013) *State and Class in Africa*. Londres : Routledge.

Khavul, S., G. D. Bruton et E. Wood (2009) « Informal family business in Africa, » *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (6) : 1219–1238.

Kiggundu, M. N. (1989) *Managing Organizations in Developing Countries : An Operational and Strategic Approach*. Hartford, CT : Kumarian Press.

Kiggundu, M. N. (1991) « The challenges of management development in sub-Saharan Africa, » *Journal of Management Development*, 10 (6) : 32-47.

Kpundeh, S. (2004) *Process interventions versus structural*

reforms : institutionalizing anticorruption reforms in Africa. Building State Capacity in Africa, pp. 257-282. Washington DC : The World Bank.

Kuran, T. (2004) « Why is the Middle East economically underdeveloped? Historical mechanisms of institutional stagnation, » *Journal of Economic Perspectives* 18 (3) : 71-90.

Mamman, A., A. M. Kanu, A. Alharbi et N. Baydoun (2015) *Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and Poverty Reduction in Africa : Strategic Management Perspective*. Cambridge : Cambridge Scholars Publishing.

Mbaku, J. M. (2004) *Institutions and Development in Africa*, Trenton, NJ : Africa World Press, Inc.

McKinsey Global Institute (2010) *Lions on the move. The progress and potential of African economies*. http://www.mckinsey.com/insights/africa/lions_on_the_move, consulté le 16 novembre 2016.

McKinsey Global Institute (2012) *Africa at work : Job creation and inclusive growth*. http://www.mckinsey.com/insights/africa/africa_at_work, consulté le 23 janvier 2017.

Mellahi, K. et P. S. Budhwar (2006) « HRM challenges in the Middle East : Agenda for future research and policy, » in P. Budhwar et K. Mellahi (éds) *Managing Human Resources in the Middle East*, pp. 291–301. Londres et New York : Routledge.

Mellahi, K. et P. S. Budhwar (2010) Introduction : Islam and human resource management, *Personnel Review*, 39 (6) : 685-691.

Michalopoulos, S. et E. Papaioannou (2015) « On the ethnic origins of African development : Chiefs and precolonial political centralization, » *Academy of Management Perspectives*, 20 (1) : 32-71.

Mirkin, B. (2013) *Arab Spring : Demographics in a region in transition*. United Nations Development Programme, Regional Bureau for Arab States.

Nkomo, S. M. (2011) « A postcolonial and anti-colonial reading of ‘African’ leadership and management in organization studies : Tensions, contradictions and possibilities, » *Organization*, 18 (3) : 365-386.

Oshikoya, T. W. (1994) « Macroeconomic determinants of domestic private investment in Africa : An empirical analysis, » *Economic Development and Cultural Change*, 42 (3) : 573–596.

Owusu, F., E. Kalipeni, N. Awortwi et J.M.M. Kiiru (2015) « Building research capacity for African institutions : Confronting the research leadership gap and lessons from African research leaders, » *International Journal of Leadership in Education*, 20 (2) : 1-26.

Oyelaran-Oyeyinka, B. et L. A. Barclay (2004) « Human capital and systems of innovation in African development, » *African Development Review*, 16 (1) : 115–138.

Patterson, K. et B. Winston (éds) (2016) *Leading an African Renaissance : Opportunities and Challenge*. Berlin : Springer.

Portes, A. et W. Haller (2005) « The Informal Economy, » *The Handbook of Economic Sociology*, chapitre 18 : 403.

Rees, C. J., A. Mamman et A. B. Braik (2007) « Emiratization as a strategic HRM change initiative : Case study evidence from a UAE petroleum company, » *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (1) : 33-53.

Sachs, J. D. et A. M. Warner (1997) « Sources of slow growth in African economies, » *Journal of African Economies*, 6 (3) : 335-376.

Schuerkens, U. (éd.) (2014) *Global Management, Local Resistance*. Londres et New York : Routledge.

Schuerkens, U. (2001) *Transformationsprozesse in der Elfenbeinküste und in Ghana : Eine historisch-vergleichende Analyse des Verhältnisses von Lebensgeschichten und strukturellen Wandlungsprozessen*. Münster : Lit.

Schuerkens, U. (2017) *Social Changes in a Global World*. Londres et al. : Sage.

Schuerkens, U. et H. Khondker (2014) « Social Transformations and Sociology of Development, » *Sociopedia*, International Sociological Association.

Shafik, N. (éd.) (2016) *Economic Challenges Facing Middle Eastern and North African Countries*. Berlin : Springer.

Tokuori, T. (2006) « The economy of affection and local enterprises in Africa : Empirical evidence from a network study in Burkina Faso and Senegal, » *African Studies Quarterly*, 9 (1 et 2) : 79-101.

Tornyeva, K. et T. Wereko (2012) « Corporate governance and firm performance : Evidence from the insurance sector of Ghana, » *European Journal of Business and Management*, 4 (13) : 95-112.

van der Merwe, J. (2016) « Theorising emerging powers in Africa within the western-led system of accumulation, » in J. van der Merwe, I. Taylor et A. Arkhangelskaya (éds) *Emerging Powers*

in Africa, pp. 17-38. International Political Economy Series. Palgrave Macmillan, Cham.

Villette, M. (2016) « De l'incompatibilité des mondes dans une multinationale : l'expérience d'un expatrié français dans une usine mexicaine, » *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, 125 : 13-23.

Villette, M. et T. D'Inguibert (2014) « Ethnography of a Corporate Document : The Diversity and Social Cohesion Brochure of a French Corporation, » in Ulrike Schuerkens (éd.), *Global Management, Local Resistances, Theoretical Discussion and Empirical Case Studies*, pp. 113-134. Londres et New York : Routledge.

Villette, M. et F. Fourcade (2017) « The incompatibility of worlds within a multinational corporation : The experience of a French expat in a Mexican factory, » *Gérer et comprendre*, English Language Online Edition, n° 2 : <http://www.anales.org/gc/GC-english-language-online-edition/2017/VILLETTE-FOURCADE.pdf>.

Villette, M., et C. Vuillermot (2010) *From Predators to Icons, Exposing the Myth of the Business Hero*. Cornell University Press : Ithaka et Londres.

Ward, J. (2016) *Perpetuating the Family Business : 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business*. Berlin : Springer.

Weir, D. (1998) « The Fourth Paradigm, » in A. A. Shamali et J. Denton (éds), *Management in the Middle East*. Bradford : Gulf Management Centre.

Weir, D. (2000) « Management in the Arab Middle East, » in Monir Tayeb (éd.), *International Business : Theories, Policies and Practices*, pp. 501-509. Londres : Prentice-Hall.

Weir, D., N. Sultan et S. van de Bunt (2016) « Wasta : A Scourge or a Useful Management and Business Practice ? », in M. A. Ramady (éd.) *The Political Economy of Wasta : Use and Abuse of Social Capital Networking*, pp. 23-31. Springer International Publishing : Suisse.

Wood, G. (2008) « Introduction : employment relations in Africa, » *Employee Relations*, 30 (4) : 329-332.

Yousfi, H. (2014) « Rethinking hybridity in postcolonial contexts : What changes and what persists? The Tunisian case of Poulina's managers, » *Organization Studies*, 35 (3) : 393-421.

Zahra, S. A. (2011) « Doing research in the (new) Middle East : Sailing with the wind, » *The Academy of Management Perspectives*,

25 (4) : 6–21.

Zoogah, D. B. et C. D. Beugré (2012) *Managing Organizational Behavior in the African Context*. Londres et New York : Routledge.

Zoogah, D. B., M. W. Peng et H. Woldu (2015) « Institutions, resources, and organizational effectiveness in Africa, » *The Academy of Management Perspectives*, 29 (1) : 7-31.

Chapitre 2

Un état des lieux de l'économie sénégalaise

Seydi Ababacar Dieng et Diadié Diaw

Introduction

Le Sénégal est un pays de l'Afrique de l'Ouest. Les pays limitrophes du Sénégal sont la Mauritanie au Nord, le Mali à l'Est, la Guinée et la Guinée Bissau au Sud et l'Océan Atlantique à l'Ouest. Le territoire de la République de Gambie constitue une enclave de plus de 300 km à l'intérieur de celui du Sénégal. Les îles du Cap-Vert sont situées à 560 km au large de la côte sénégalaise.

Par ailleurs, le Sénégal est membre de plusieurs organisations internationales, régionales et sous-régionales. Parmi les organisations sous-régionales, on peut citer la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), l'Organisation pour la mise en valeur du fleuve Sénégal (OMVS) et l'Organisation pour la mise en valeur du fleuve Gambie (OMVG). Aussi, le Sénégal est membre de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD), celle-ci étant l'instance suprême en matière de classement tarifaire.

Le Sénégal fait partie du peloton de pays à faible revenu du groupe des pays les moins avancés (International Trade Centre, 2019). Pour le PNUD (2019), le Sénégal appartient au groupe des pays à développement humain faible. D'après le Rapport sur le développement humain 2018 (PNUD, 2019), il se classe 166^{ème} sur 187 pays avec un indice de développement humain (IDH) égal à 0,514 en 2018, valeur supérieure à la moyenne de son groupe (0,507) mais inférieure à la moyenne des pays en développement (0,686). Comparé à l'IDH de 2017 (0,505) (PNUD, 2018), le Sénégal a enregistré un progrès bien que son classement se soit dégradé (164^{ème} en 2017).

Ces informations sur la situation du Sénégal suggèrent de mener une analyse en s'appuyant sur une période plus conséquente. Dans cette perspective, il demeure intéressant de s'interroger sur l'évolution de l'économie du pays sur les dix dernières années. L'objectif de cette contribution est de proposer une description analytique de l'économie sénégalaise. Plus particulièrement, elle met davantage l'accent sur les

récentes évolutions de celle-ci. Pour y parvenir, des informations – quantitatives et qualitatives – ont été mobilisées à partir de bases de données et de rapports nationaux et internationaux.

Ce chapitre est subdivisé en quatre sections. La première présente le cadre socio-démographique du Sénégal. La deuxième section aborde la situation économique du Sénégal des dix dernières années. La troisième section expose les principales caractéristiques et la situation économique des entreprises au Sénégal. La quatrième section s'intéresse à la compétitivité de l'économie sénégalaise. En guise de conclusion, nous évoquerons très brièvement les perspectives de l'économie sénégalaise.

Le cadre sociodémographique du Sénégal

L'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) estime la population du Sénégal à 15,726,037 habitants en 2018 ; soit une densité d'environ 80 habitants au km². Cette population a été très dynamique, avec un taux de croissance annuel de 2,5 %. L'analyse de la structure de la population du Sénégal par âge montre la prédominance des jeunes. Ainsi, plus de 63,6 % de la population a moins de 25 ans, l'âge moyen se situant à 19 ans, et 18 ans pour l'âge médian. La proportion des personnes âgées (65 ans et plus) est de 5,54 % selon le dernier rapport de l'ANSD (2018).

L'appréciation de la structure de la population par âge révèle par ailleurs l'importance de l'effectif des personnes généralement inactives – moins de 15 ans et 65 ans ou plus – et la faiblesse de l'effectif de la population active (15-64 ans). Par conséquent, le taux de dépendance – indicateur mesurant le rapport de ces deux effectifs – demeure très élevé (83 %), soit 83 personnes inactives pour 100 personnes actives (SES 2016).

Si l'on se fie aux données de l'ANSD, les jeunes âgés de 15 à 35 ans constituent en moyenne 35,30 % de la population totale du Sénégal sur la période 2014-2020, soit un peu plus du tiers (tableau 1 ci-dessous).

Tableau 1 : Évolution de la population âgée de 15 à 35 ans par sexe du Sénégal, de 2014-2020

Année	Homme	Femme	Population totale (PT)	En % de la PT
2014	2422438	2497438	13926253	35,33
2015	2501270	2575810	14356575	35,36
2016	2581981	2648036	14799859	35,34
2017	2664488	2721356	15256346	35,3
2018	2748654	2795410	15726037	35,25
2019	2834394	2869922	16209125	35,19
2020	2921562	2944898	16705608	35,12

Source : Calculs des auteurs à partir des données de l'ANSD.

La population est majoritairement rurale avec un taux d'urbanisation de 42,7 % en 2016, selon l'ANSD (SES, 2019). Selon cette même source, la répartition de la population sénégalaise par sexe est presque égalitaire en 2016, avec une légère supériorité numérique des femmes. Sur la période 2014-2020, les données montrent, en moyenne, que la population masculine représente 49,6 % de la population contre 50,4 % pour celle féminine (Tableau 2 ci-dessous).

Tableau 2 : Répartition de la population âgée de 15 à 35 ans par sexe du Sénégal, en pourcentage de 2014-2020

Année	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Hommes	49,53	49,53	49,37	49,47	49,58	49,69	49,80
Femmes	50,47	50,47	50,63	50,53	50,42	50,31	50,20

Source : Calculs des auteurs à partir des données de l'ANSD.

D'après le Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) de 2013 (ANSD, 2014), la population sénégalaise se caractérise par une diversité ethnoculturelle. Ainsi, le pays compte plus d'une vingtaine d'ethnies, avec cinq principaux groupes ethniques. Il s'agit du groupe Wolof – constitué des Wolof et des Lébou – du groupe Halpoularen – composé des Foula, des Laobé, des Peul et des Toucouleur, du groupe Mandingue – constitué des Malinké, des Mandingue et des Socé, du groupe des Serer et de celui des Diola.

L'ethnie Wolof demeure majoritaire avec 42,75 % de la population sénégalaise, suivi des Halpoularen et des Serer avec respectivement

24,6 % et 15,25 % de la population. Les autres groupes ethniques ont un poids relativement faible car aucun d'eux n'atteint 6 % de la population totale. Quant à la religion, les musulmans constituent 94,7 % de la population sénégalaise, le reste étant réparti entre les chrétiens (4,1 %) et les animistes (1,2 %) (ANSD, 2014).

Quant à la pauvreté au Sénégal, les statistiques disponibles révèlent globalement une tendance à la baisse. En effet, les résultats de quatre enquêtes de l'ANSD – Enquête de Suivi de la pauvreté au Sénégal (ESPS II) 2002, 2006, 2011 et 2020 –, révèlent une diminution du taux de pauvreté au niveau national mais aussi dans les zones urbaine et rurale.

Cependant, bien qu'enregistrant des progrès notables entre les périodes sous revue, le taux de pauvreté en milieu rural reste toujours élevé, plus de 53 % en 2019. L'analyse en termes de quintile de bien-être économique réalisée par l'ANSD (2019) sur les données de 2016 et l'enquête sur la perception de la pauvreté des ménages (ANSD, 2014) corroborent ces résultats.

Les données récentes de la Banque Mondiale (WDI, 2019) montrent que le taux de pauvreté au Sénégal connaît une baisse régulière sur les quatre dernières années. En effet, ce taux – de pauvreté à revenu intermédiaire inférieur (3,2 dollars en 2011 PPP) – s'établit respectivement à 65,2 % en 2016, 64,5 % en 2017, 63,7 % en 2018 et 63 % en 2019 (prévision).

Tableau 3 : Indicateurs de pauvreté au Sénégal 2001-2019

	Dakar	Autres Urbains	Rural	National
2001/2002				
Taux de pauvreté	38,1	45,2	65,2	55,2
Écart de pauvreté	10,2	13,4	21,2	17,3
Sévérité de la pauvreté	3,8	5,5	9,2	7,3
2005/2006				
Taux de pauvreté	28,1	41,4	59,0	48,3
Écart de pauvreté	6,8	11,6	20,2	15,5
Sévérité de la pauvreté	2,4	4,8	9,5	7

2010/2011				
Taux de pauvreté	26,2	41,3	57,3	46,7
Écart de pauvreté	5,8	13,1	18,7	14,6
Sévérité de la pauvreté	2,1	5,9	8,7	6,6
2018/2019¹				
Taux de pauvreté	8,7	29,9	53,6	37,8
Écart de pauvreté	1,4	7,6	15,3	10,3
Sévérité de la pauvreté	0,4	2,8	5,9	3,9

Source : ANSD, Enquête de Suivi de la pauvreté au Sénégal (ESPS II).

Les performances des zones urbaines en termes de diminution de la pauvreté, notamment la capitale Dakar, s'expliquent fondamentalement par les opportunités d'affaires et d'emplois générées par le dynamisme de leur activité économique. Il est donc fort probable qu'il existe une corrélation positive entre le taux de chômage et le taux de pauvreté, en attestent les résultats de la récente étude sur l'emploi au Sénégal réalisée par l'ANSD (ENES 2017).

Ces résultats montrent, entre autres, que le taux de chômage est de 27,7 % dans le monde rural alors qu'il s'établit à 18,5 % en zone urbaine. Ils révèlent aussi que les inactifs et les chômeurs devenus pauvres risquent généralement de s'installer dans la pauvreté. Ainsi, l'emploi demeure un des moyens les plus efficaces d'éviter d'entrer ou de rester durablement dans la pauvreté.

Au niveau des inégalités de revenu, le Sénégal a fait d'importants progrès. Alors qu'au cours des années 1980 les 1 % les plus riches détenaient 25 % du revenu national contre 7.5 % pour les 50 % les plus pauvres, depuis 2005, ces deux groupes ont une part presque égale dans ce même revenu (graphique 1). On en déduit donc que l'économie sénégalaise devient de plus en plus égalitaire, en faveur des pauvres, qui ont vu leur part augmenter sensiblement dans le revenu national.

¹ ANSD (2021a) *Enquête harmonisée sur les Conditions de Vie des Ménages (EHCVM) au Sénégal*, Dakar.

Graphique 1 : Inégalités de revenu au Sénégal, 1980-2019



Source : World Inequality Database, 2019
(<https://wid.world/fr/country/senegal-2/>).

La situation économique du Sénégal sur la période 2009-2021¹

Le Sénégal connaît une situation macro-économique plutôt favorable sur la période 2009-2021, caractérisée par une robustesse de la croissance économique à partir de 2015, surtout vers la fin de celle-ci, avec un taux de croissance réel du PIB de 7,1 % en 2017 et de 6,7 % en 2018 – supérieure à l'estimation (6,2 % en 2018) du FM, (2019b) –, malgré les faibles niveaux de précipitations. Cependant, la fin de période révèle des variations significatives du taux de croissance économique, qui s'établit à 4,6 % en 2019, 1,3 % en 2020 et 6,1 % en 2021 (ANSD, 2021b). En effet, l'économie sénégalaise a été caractérisée en 2019 par le ralentissement de tous les secteurs, en particulier le primaire et le secondaire qui ont perdu respectivement 3,6 et 2,8 points de croissance comparativement à leur évolution de l'année précédente. En 2020, avec l'avènement de la pandémie du Covid-19, le Sénégal enregistre la plus mauvaise performance sur cette période, avec un taux de croissance de 1,3 %. En 2021, une reprise vigoureuse de l'activité économique a permis au Sénégal de retrouver un niveau de taux de croissance élevé (6,1 %).

¹ Pour les années 2019 et 2020, les données proviennent de l'ANSD (2021b) et pour l'année 2021 de la Banque Mondiale (2022).

Toutefois, le taux de croissance réel du PIB connaît une évolution fluctuante sur la période étudiée, avec un minimum de 2,5 % en 2009 et un maximum de 7,1 % en 2017. Après une année 2009 marquée par la faiblesse du taux de croissance de l'activité économique (2,5 %) sous l'effet, entre autres, des effets néfastes de la crise mondiale, le Sénégal a enregistré une nette amélioration en 2010, avec une hausse du PIB réel de 4,2 % (Tableau 4 ci-après). Après la faible performance enregistrée en 2011 (1,9 %), la croissance du PIB réel reprend vigoureusement en 2012 avec 4,5 %. Elle perd un point en 2013 (3,5 %) et augmente légèrement en 2014 (3,9 %). La dynamique de la croissance économique repose essentiellement sur les dépenses d'investissement réalisées par l'État du Sénégal sur la période étudiée.

Ainsi, le PIB nominal en valeur a régulièrement augmenté sur toute la période 2009-2021. La répartition du PIB nominal par secteur d'activités, sur cette période, montre la prédominance du secteur tertiaire, qui constitue plus de 60 % du PIB nominal (62,2 % en moyenne). Les poids des secteurs primaire et secondaire dans le PIB nominal s'établissent respectivement à 14,2 % et 23,6 % en moyenne sur la période. Le poids du secteur primaire dépasse sa valeur moyenne de la période lors des deux premières et deux dernières années avec un taux moyen de 15,1 %. Pour les années 2011, 2012 et 2018, le poids du secteur secondaire se situe au-dessus de sa valeur moyenne de période.

Lorsqu'on examine les contributions moyennes respectives de chaque secteur d'activités, sur la période 2009-2018, à la croissance en volume du PIB, on retrouve le secteur tertiaire en tête avec 2,8 %, suivi du secteur secondaire avec 1,2 % et du secteur primaire avec 0,6 %. Ces statistiques témoignent du dynamisme du secteur des services.

Toutefois, en 2019 la valeur ajoutée en volume des trois secteurs a quasiment la même évolution, 5 % pour le secteur secondaire et 4,3 % pour les secteurs primaire et tertiaire. En revanche, seul le secteur primaire a eu une évolution positive de sa valeur ajoutée en volume (+12,8 %), les secteurs secondaire et tertiaire enregistrant une évolution négative respectivement de -0,4 % et -0,1 %. Le secteur primaire a été le moteur de la croissance économique en 2020. La contribution du sous-secteur de l'agriculture a été décisive, avec notamment une augmentation très importante de la production de « céréales » (34 %) (ANSD, 2021).

Tableau 4 : Poids, taux de croissance et contribution à la croissance en volume du Produit Intérieur Brut par secteur d'activité

	PIB nominal (milliards de FCFA)	Contribution au PIB			Taux de croissance réel du PIB	Contribution à la croissance		
		P	S	T		P	S	T
2009	7811	15,1	23,4	61,5	2,48	1,13	1,4	-0,09
2010	8291	15,2	23,2	61,6	4,22	0,91	0,79	2,45
2011	8808	12,6	24,3	63,1	1,85	-2,34	1,55	2,7
2012	9530	13,4	24,0	62,6	4,48	1,18	0,93	2,32
2013	9554	13,5	23,4	63,1	3,45	0,25	0,56	2,68
2014	9775	13,4	23,2	63,4	3,94	0,3	0,5	3,14
2015	10509	14,3	23,6	62,1	6,37	1,42	2,27	2,68
2016	11283	14,4	23,3	62,3	6,36	0,74	0,85	4,75
2017	12159	15,1	23,5	61,4	7,13	1,6	1,72	3,79
2018	13046	15,2	23,6	61,2	6,65	1,15	1,6	3,92

Source : Calculs des auteurs à partir des données de la BCEAO

Notes : P désigne « secteur primaire », S « secteur secondaire » et T « secteur tertiaire »

Excepté l'année 2009 où sa contribution était négative (-0,1 %), le secteur tertiaire demeure le principal moteur de la croissance économique sénégalaise, grâce essentiellement à l'apport substantiel des activités du sous-secteur des Transports, postes et télécommunications et, dans une moindre mesure, les autres services dont le tourisme.

Le faible dynamisme du secteur secondaire, dans la première moitié de la période, s'explique grandement par les perturbations dans l'approvisionnement en énergie électrique, engendrant de fréquents délestages. Il importe de remarquer que les sous-secteurs 'Autres industries, les BTP, l'énergie, l'activité d'extraction et de transformation des phosphates – en engrais pour le marché local et en acide phosphorique pour le marché indien –' constituent les éléments moteurs du secteur secondaire.

Sur toute la période considérée, la contribution du secteur primaire n'a été plus élevée que celle du secteur secondaire qu'en 2010 et 2012. En 2010, les sous-secteurs Agriculture et Pêche ont le plus contribué à la croissance du PIB en volume, avec respectivement 0,4 % et 0,3 %. La contribution de l'industrie extractive était plus faible (0,1 %).

Cette performance de l'agriculture s'explique en 2009 et en 2010 par des conditions climatiques favorables mais aussi par des actions menées dans le cadre de la nouvelle politique agricole de l'État qui vise l'autosuffisance alimentaire du pays – la Grande offensive agricole pour la nourriture et l'abondance (GOANA). C'est ainsi qu'entre 2008 et 2010, le gouvernement du Sénégal a débloqué près de 100 milliards de F-CFA pour subventionner les achats de semences par les agriculteurs (Banque de France, 2011). Toutefois, on note une contre-performance de ce secteur en 2011 avec une forte contribution négative (-2,35 %).

Par ailleurs, le constat demeure relativement identique lorsque l'on s'intéresse à l'évolution en valeur du poids et de la contribution à la croissance du PIB des secteurs d'activités. En effet, sur la période sous revue, la structure de l'économie sénégalaise est dominée par le secteur tertiaire. Par exemple en 2019, ce secteur représentait 51,2 % du PIB en valeur tandis que les secteurs secondaire et tertiaire représentaient respectivement 23,1 % et 15 %.

La contribution à la croissance a été de 0,6 % pour le secteur primaire, 1,2 % pour le secteur secondaire et 2,2 % pour le secteur tertiaire. Cette prédominance du secteur tertiaire a été remise en cause lors de la crise du COVID-19 en 2020, comme évoqué ci-dessus, puisque les secteurs secondaire et tertiaire ont une contribution négative et identique à la croissance (-0,1 %). Le secteur primaire est le seul à contribuer positivement à la croissance avec 1,9 %.

Concernant les échanges extérieurs du Sénégal, en dehors de l'année 2013, la valeur des transactions augmente annuellement sur la période 2009-2018. Dopées par une demande mondiale soutenue en 2010 et 2011, les exportations du Sénégal ont connu une importante hausse de 13,2 % en 2010 et 16,9 % en 2011 (tableau 5 ci-dessous). Le montant des exportations est passé de 864,5 milliards en 2009 à respectivement 978,2 et 1,143,5 milliards de F-CFA en 2010 et 2011.

Certains secteurs dynamiques tels que l'industrie du tabac, la cimenterie et les mines ont profité de l'accroissement de la demande solvable mondiale pour augmenter le volume de leurs exportations. Bien que connaissant de sérieux problèmes, liés en particulier à la

réduction de son potentiel exportable due à une surexploitation, la pêche reste un des principaux secteurs d'exportation du pays.

Profitant de sa position géographique stratégique, le Sénégal – en tant que plateforme de redistribution des produits pétroliers à ses voisins – engrange de substantielles ressources financières. Les années 2011, 2015 (14,3 %), 2010 et 2018 (12,4 %) enregistrent les taux de croissance annuel des exportations en valeur les plus élevées de la période sous revue.

Tableau 5 : Valeur (en millions de F-CFA) et taux de croissance annuel des importations et des exportations du Sénégal sur la période 2009-2018

Année	Importations	En %	Exportations	En %
2009	2 137 439		864 512	
2010	2 196 317	2,75	978 194	13,15
2011	2 544 232	15,84	1 143 528	16,90
2012	2 948 394	15,89	1 196 738	4,65
2013	2 910 724	-1,28	1 157 776	-3,26
2014	2 934 480	0,82	1 174 719	1,46
2015	3 032 912	3,35	1 342 629	14,29
2016	2 977 512	-1,83	1 371 239	2,13
2017	3 536 496	18,77	1 486 399	8,40
2018	3 916 257	10,74	1 669 954	12,35

Source : Calculs des auteurs à partir des données de l'ANSD (2019a et 2019b).

Les importations ont suivi la même tendance haussière avec une croissance beaucoup moins importante de 2,8 % en 2010. Le montant des importations s'est établi à 2,196,3 milliards en 2010 contre 2,137,4 milliards de F-CFA en 2009.

Le taux de croissance annuel des importations en valeur le plus élevé correspond à celui de l'année 2017 (18,8 %). Cela s'explique par les investissements massifs réalisés par le gouvernement, notamment le train express régional (TER). Les années 2012 (15,9 %) et 2011 (15,8 %) ont aussi connu une croissance importante de la valeur des importations. Cependant, le taux de croissance des importations a été négatif en 2016 (-1,8 %) et en 2013 (-1,3 %).

Globalement, la progression des importations s'explique par la participation de plus en plus importante du Sénégal aux échanges internationaux. Elles sont principalement composées de produits céréaliers et pétroliers, de machines et appareils, de métaux et du matériel de transport. Avec une raffinerie et un important dispositif de stockage, le Sénégal possède le profil d'un pays pétrolier (qu'il est devenu à partir de l'année 2021).

L'examen du tableau 5 montre que la balance commerciale du Sénégal demeure toujours déficitaire sur la période considérée et ce en dépit de la hausse significative de ses exportations. Le déficit de la balance commerciale s'est notamment aggravé en fin de période 2017-2018. L'ampleur du déficit est souvent liée en partie à la hausse des cours mondiaux des produits de base. Ce déficit s'est atténué en 2010, 2015 et 2016. Il importe de rappeler que le Sénégal connaît une situation de déficit commercial chronique – depuis plusieurs décennies. Le rétablissement de l'équilibre commercial requiert donc d'importantes mesures structurelles.

Les données plus récentes de l'ANSD (2021b) montrent que le taux de croissance annuel des importations du Sénégal, exprimées en prix courants, entre 2019 et 2020 s'établit à 3 %. En revanche, le taux de croissance annuel des exportations du Sénégal, exprimées en prix courants, a enregistré une forte baisse (-14,9 %). Le faible taux de croissance des importations et la contre-performance des exportations du Sénégal découlent des conséquences des mesures de restriction de la mobilité des biens et des personnes aux niveaux national et international pour lutter contre la progression du COVID-19.

Quant aux partenaires commerciaux du Sénégal, il s'agit principalement des pays européens, africains et asiatiques. Sur la période étudiée, l'Europe demeure le premier fournisseur commercial du Sénégal avec en moyenne 47,3 % du total des importations en valeur (tableau 6). Pour l'année 2014, plus de la moitié (52,3 %) des importations totales du Sénégal provient de l'Europe au moment où la CEDEAO enregistre son plus bas taux (8,2 %).

Les parts dans les importations totales en valeur des pays asiatiques et des pays de la CEDEAO s'établissent respectivement à 24,9 % et 12,7 % sur la période. L'année 2016 est celle où le pourcentage des importations de l'Europe est le plus faible (44,9 %) tandis qu'elle correspond au pourcentage le plus élevé pour l'Asie (29,4 %). Contrairement à la première moitié de la période, la CEDEAO peine à atteindre 12 % de la part des importations du Sénégal ; ce qui exprime

une faible dynamique des importations du Sénégal en provenance de la CEDEAO.

Tableau 6 : Importations en provenance de l'Europe, de l'Asie et de la CEDEAO en valeur (En millions de F-CFA) et en % du total des importations du Sénégal

Année	Europe	En %	ASIE	En %	CEDEAO	En %
2009	963453	45,08	522340	24,44	277246	12,97
2010	1059648	48,25	509314	23,19	292305	13,31
2011	1169650	45,97	561115	22,05	345734	13,59
2012	1366371	46,34	647831	21,97	485979	16,48
2013	1399626	48,09	670715	23,04	432972	14,88
2014	1533365	52,25	693984	23,65	241866	8,24
2015	1464471	48,29	843760	27,82	356763	11,76
2016	1339057	44,97	874776	29,38	354847	11,92
2017	1640171	47,38	962259	27,21	438469	11,92
2018	1868722	47,72	1058082	27,02	499606	11,92

Source : Calculs des auteurs à partir des données de l'ANSD (2019a et 2019b).

Les trois premiers continents clients du Sénégal sont l'Afrique, l'Europe et l'Asie. La part des pays de la CEDEAO dans le total des exportations sénégalaises s'élève en moyenne à 35,3 %, supérieure à celles de l'Europe (27,9 %) et de l'Asie (19,1 %) (tableau 7). Cependant, le dynamisme de la production de produits chimiques tels que l'acide phosphorique a boosté les exportations vers le continent asiatique. En particulier, la part de l'Asie dans les exportations totales du Sénégal s'est sensiblement accrue entre 2009 et 2011 (plus de 9 points de pourcentage) et entre 2014 et 2016 (plus de 7 points de pourcentage).

Tableau 7 : Exportations vers l'Europe, l'Asie et la CEDEAO en valeur (En millions de F-CFA) et en % du total des exportations du Sénégal

Année	Europe	En %	Asie	En %	CEDEAO	En %
2009	249327	28,84	112763	13,04	327437	37,88
2010	230099	23,52	164603	16,83	419505	42,89
2011	290944	25,44	253415	22,16	396922	34,71

2012	332826	27,81	256306	21,42	389093	32,51
2013	304997	26,34	203524	17,58	408148	35,25
2014	342002	29,11	187637	15,97	402756	34,29
2015	361299	26,91	280563	20,90	446702	33,27
2016	381060	27,79	318028	23,19	465244	33,93
2017	428913	28,86	300388	20,21	513793	33,93
2018	575858	34,48	331266	19,84	490567	33,93

Source : Calculs des auteurs à partir des données de l'ANSD (2019a et 2019b).

Cette tendance favorable aux échanges intra-communautaires peut faciliter davantage le processus d'intégration en cours dans la CEDEAO. D'une manière générale, les parts des exportations du Sénégal vers chacun de ces trois clients sont fluctuantes sur la période étudiée bien que celle de la CEDEAO soit relativement plus stable les dernières années.

Par ailleurs, il est intéressant d'analyser certaines variables relatives à la dimension monétaire et financière. Dans ce cadre, le tableau 8 ci-après présente l'évolution de quatre principaux indicateurs monétaires et financiers sur la période 2009-2018.

Tableau 8 : Principaux indicateurs monétaires et financiers du Sénégal, de 2009 à 2018

	Taux d'inflation moyen annuel (IPC en %)	Solde budgétaire global, avec dons (base eng.)*	Encours de la dette*	Compte des transactions courantes*	Taux d'investissement*
2009	-2,2	-3,76	18	-6,66	6,66
2010	1,2	-4,03	18,2	-3,6	8,3
2011	3,4	-5,16	19,89	-6,2	10,19
2012	1,4	-4,4	21,5	-8,3	14,95
2013	0,7	-4,19	22,67	-8,07	12,86
2014	-1,1	-3,85	29,37	-6,81	11,06
2015	0,1	-3,67	30,25	-5,32	13,59
2016	0,8	-3,27	32,03	-4,2	15,03

2017	2,2	-2,98	36,87	-7,23	16,52
2018	0,5	-3,67	46,96	-7,78	16,54

* Toutes ces variables sont exprimées en % du PIB.

Source : Calculs des auteurs à partir des données de la BCEAO

Le Sénégal enregistre des performances macroéconomiques mitigées concernant ces indicateurs monétaires et financiers.

Le taux d'inflation, mesuré par l'indice des prix à la consommation (IPC), est négatif en 2009 et en 2014. Il ne dépasse la norme requise par l'UEMOA en matière d'inflation qu'en 2011. Cette inflation a réduit le taux de croissance réel du PIB de cette année. Pour le reste de la période, le taux d'inflation demeure faible, voire très faible. L'inflation semble donc maîtrisée contrairement aux années 2007 et 2008 où elle était plus élevée. Toutefois, les dernières années ont vu une hausse sensible de l'inflation. En effet, selon l'ANSD (2021), le taux d'inflation a significativement augmenté, passant de 3,1 % en 2019 à 5,2 % en 2020. La situation de l'inflation en 2020 s'explique par les conséquences de la crise sanitaire, qui a conduit à une pénurie de produits.

Le solde des transactions courantes extérieures en pourcentage du PIB est déficitaire sur toute la période spécifiée bien que son rythme diminue à partir de l'année 2012 – qui enregistre le niveau de déficit le plus élevé de la période (-8,3 %). De 2017 à 2020¹, le déficit courant s'accroît très fortement, mettant ainsi en exergue la nécessité d'accroître substantiellement la compétitivité de l'économie sénégalaise.

Le déficit du solde budgétaire – base engagements, dons compris exprimés en pourcentage du PIB – est largement supérieur à la norme de 3 % fixée par les critères de convergence de l'UEMOA, sauf en 2017 (-2,98 %). Il s'est aggravé de 2009 à 2011 pour atteindre le pic de la période (5,2 %). Le déficit budgétaire se réduit progressivement jusqu'en 2017 et se creuse en 2018 (-3,67 %). Cette dégradation continue en 2019 et surtout en 2020 avec respectivement un solde budgétaire global de -3,9 % et -6,4 % (ANSD, 2021). Ce niveau très élevé du déficit se comprend aisément dans un contexte d'accroissement substantiel des dépenses publiques pour atténuer les effets néfastes de la crise sanitaire sur l'économie nationale.

¹ Le solde courant extérieur se situe à -8,1 % en 2019 et à -10,9 % en 2020, d'après les données de l'ANSD (2021).

L'évolution du taux d'investissement, exprimé en pourcentage du PIB, comprend trois phases. La première est ascendante et va de 2009 à 2012, le taux augmentant de 6,7 % à 14,9 %. La deuxième phase concerne la sous-période 2013-2014 où le taux d'investissement perd près de deux points chaque année. La troisième phase correspond à la reprise de l'accroissement progressif du taux d'investissement, qui passe de 13,6 % à 16,5 % du PIB, valeur maximum de la période 2009-2018. En revanche, le taux d'investissement a fortement augmenté en 2019 et 2020 avec respectivement 31,8 % et 35,0 % (ANSD, 2021), malgré le ralentissement significatif de l'activité économique observé en 2020.

Le pourcentage de la dette extérieure totale sur le PIB est très en deçà de la norme retenue par les critères de convergence de l'UEMOA. Le pourcentage le plus élevé sur la période étudiée est de 46,9 % en 2018. Toutefois, le FMI (2019b) considère le Sénégal comme un pays à faible risque de surendettement qui doit toutefois surveiller étroitement la dynamique de sa dette. Les quatre dernières variables ont des évolutions très intimement liées, notamment en fin de période. En effet, c'est le recours à l'endettement qui a permis au gouvernement de réaliser d'importants investissements, créant en même temps un déficit budgétaire conséquent et un déficit très élevé du compte des transactions courantes.

Le maintien d'une forte croissance économique à moyen terme, requiert d'après le FMI (2019b), la mise en œuvre effective de réformes structurelles, de l'assainissement budgétaire avec une stratégie prudente de la dette, privilégiant les emprunts concessionnels et favorisant l'épanouissement des entreprises du secteur privé.

Principales caractéristiques et situation économique des entreprises au Sénégal

Cette section s'appuie sur les résultats du Recensement général des entreprises (RGE), réalisé par l'ANSD en 2016, publiés en 2017. Elle aborde, dans un premier temps, les principales caractéristiques des entreprises sises au Sénégal. Elle évoque, dans un second temps, la situation économique de ces entreprises.

Les principales caractéristiques des entreprises

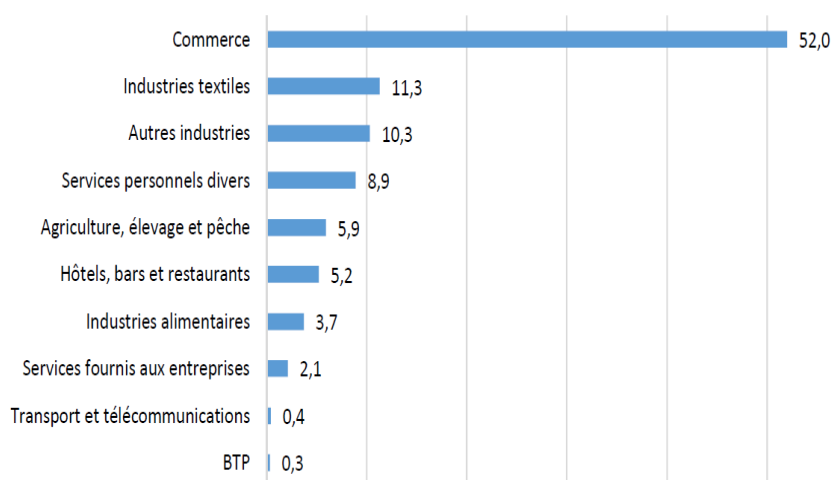
D'après le RGE (ANSD, 2017), le Sénégal compte un peu plus de quatre cent mille (407882) unités économiques opérant sur son

territoire dont près de quatre sur dix (39,5 %) se trouvent à Dakar, la capitale économique et politique du pays.

La répartition des unités économiques selon la taille révèle que la plupart des unités économiques (82,3 %) sont des entreprises individuelles qui s'activent essentiellement dans le secteur dit informel. L'univers des unités économiques est quasiment constitué, à 99,8 %, de petites et moyennes entreprises (PME). Aussi, 97 % des entreprises sont informelles.

Le capital social de ces entreprises est majoritairement (94,8 %) détenu par des actionnaires sénégalais.

Graphique 2 : Répartition des entreprises selon la branche d'activité (%)



Source : ANSD/RGE 2016

Le graphique 2 montre la prépondérance de la branche d'activité « Commerce » avec plus de la moitié des entreprises (52 %). Compte tenu de l'importance du secteur informel, ce résultat peut aisément se comprendre dans la mesure où le commerce demeure une activité où le taux de rotation du capital est souvent très rapide. Cette caractéristique explique sa préférence par les acteurs de l'informel. Trois autres branches, à savoir les industries textiles, les autres industries et les services personnels divers, se positionnent loin derrière le commerce avec respectivement 11 %, 10 % et 9 % des entreprises du pays.

Les résultats du RGE mettent en exergue la relative jeunesse des entrepreneurs. En effet, ils sont âgés en moyenne de 46 ans. Parmi eux, un peu plus de sept sur dix (71,2 %) sont instruits. Les entrepreneurs

hommes sont beaucoup plus nombreux (plus du double) que les entrepreneures femmes ; les proportions étant respectivement de 68,7 % et de 31,3 %. Cependant, les secteurs d'activité de prédilection des femmes entrepreneures sont les services de restauration (72,8 %) et de coiffure et le commerce (38,9 %).

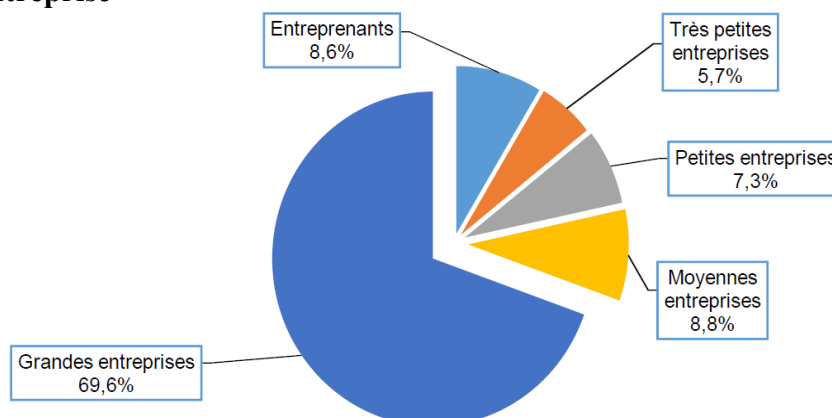
La situation économique des entreprises

Cette sous-section est consacrée à l'analyse du chiffre d'affaires et de l'emploi relatifs aux entreprises recensées par l'ANSD (2017).

Les résultats du RGE montrent que le chiffre d'affaires de l'ensemble des unités recensées s'établit à 11,349,7 milliards de F-CFA. Ce chiffre d'affaires est inégalement réparti selon la branche d'activité, la taille de l'entreprise et la forme d'exploitation.

Par rapport à la branche d'activité, le commerce demeure la branche la plus dynamique car il engrange 40,3 % du chiffre d'affaires. La répartition du chiffre d'affaires selon la forme d'exploitation révèle que le secteur formel en génère 83,7 %. Ce résultat confirme la plus grande productivité du secteur formel. Concernant la taille de l'entreprise, ce sont les grandes entreprises qui créent beaucoup plus de chiffre d'affaires (69,6 %) (graphique 3).

Graphique 3 : Répartition du chiffre d'affaires selon la taille de l'entreprise



Source : ANSD/RGE 2016

Les 100 premières entreprises formelles (tableau 10 en annexe) sont presque toutes dans le secteur du commerce et de l'industrie. Pour les années 2018 et 2019, elles concentrent respectivement 54,1 % et 52,2 %

du chiffre d'affaires total de toutes les entreprises formelles. Ces statistiques révèlent la présence d'une très forte concentration du chiffre d'affaires dans le secteur formel sénégalais, alors même que le nombre d'entreprises formelles ne cesse d'augmenter passant de 15,050 en 2018 à 15,770 en 2019. En somme, les 100 premières représentent à peine 0,7 % de l'effectif des entreprises formelles, mais elles concentrent plus de la moitié du chiffre d'affaires. Les moyennes entreprises, les entrepreneurs et les petites entreprises génèrent environ le même pourcentage de chiffre d'affaires (8 %).

Quant à l'emploi, les résultats révèlent aussi des inégalités au niveau de la répartition. Il est à noter que les entreprises résidant au Sénégal emploient 844,268 travailleurs. Comparé au nombre d'unités recensées, cet effectif du personnel est trop faible. En effet, chaque entreprise emploie en moyenne moins de deux personnes.

Cette faiblesse du niveau d'emploi peut principalement s'expliquer par l'importance de la proportion d'entreprises individuelles (82,3 %). L'emploi salarié reste également très inégalement réparti selon le genre. En effet, plus des deux tiers des employés sont des hommes (66,7 %). Par ailleurs, le commerce reste très dynamique en matière de création d'emplois. En effet, cette branche d'activité emploie 32,8 % des travailleurs.

La répartition spatiale de l'effectif du personnel montre la concentration des employés dans la capitale de Dakar avec 51,7 % des employés. Il importe aussi de noter que le niveau de l'emploi ne dépasse guère 11 % de l'effectif total dans les autres régions du Sénégal.

Dans chacune des régions, le nombre d'employés du secteur informel dépasse largement celui du formel. Dans l'essentiel des régions, près de 70 % du personnel en activité exercent dans l'informel. Ainsi, une faible proportion des travailleurs bénéficie de la protection sociale, 2,6 % des unités économiques sont inscrites à l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES) et 2,4 % à la Caisse de Sécurité sociale (CSS).

Les entreprises ont aussi exprimé leurs inquiétudes relatives au niveau jugé élevé des impôts et taxes et aux lourdeurs des procédures et formalités administratives. Aussi, très peu d'entrepreneurs affirment connaître les dispositifs d'appui mis en place par les autorités. Cette situation des entreprises va naturellement avoir un impact sur la compétitivité de l'économie sénégalaise.

Compétitivité de l'économie sénégalaise

D'après le *Doing Business* de 2014, fondé sur des données actualisées en date du 1^{er} juin 2013, le Sénégal s'est classé 178 sur 189 pays (World Bank, 2014). Il s'agit, de prime abord, d'un mauvais classement par rapport au précédent rapport (176^{ème} sur 185).

Bien que critiquable sur le fond – choix des indicateurs (pourquoi pas d'autres) et leur nombre – et sur la méthodologie –, le recours à une moyenne simple (pourquoi pas une moyenne pondérée qui tiendrait compte de l'importance relative de chacun des indicateurs), le rapport *Doing Business* demeure néanmoins une référence mondiale, un baromètre pour les investisseurs étrangers. Ainsi, la publication de ses résultats peut grandement influencer ces derniers.

Pourtant, en termes absolus, le Sénégal a enregistré une progression régulière de son score depuis 2006. Mieux, le Sénégal fait partie des 50 pays qui ont le plus réduit la distance de la frontière depuis 2005 (il est classé 27^{ème} devant le Maroc notamment, tableau 1.7 du rapport, p. 17). Mais, en termes relatifs, les autres pays ont réalisé des performances meilleures que celles du Sénégal, d'où son recul au niveau du classement. Le Sénégal doit donc s'évertuer à renforcer et élargir son cadre réglementaire pour rendre davantage attrayant son environnement des affaires.

De 2015 à 2019, le Sénégal réalise des progrès notables. En effet, les scores ont été de 46,59 en 2015, 48,57 en 2016, soit un gain de 2 points et 49,31 en 2017. Le score de 2018 a connu une nette amélioration de plus de 3 points, en s'établissant à 53,78. Avec un score de 54,15, l'année 2019 consolide la progression même si le rythme n'est pas conséquent. En 2018, le Sénégal franchit pour la première fois la valeur du score moyen. En termes de classement, le Sénégal passe de 156^{ème} en 2015 à 141^{ème} en 2019.

Les résultats de l'enquête mondiale sur les occasions d'affaires en Afrique, menée par McKinsey and Co (2018), ont révélé d'intéressantes perspectives de croissance et des opportunités d'affaires qu'offre le continent aux entreprises locales et étrangères. Les deux tiers de toutes les personnes interrogées estiment que la croissance économique en Afrique sera parmi celles des plus élevées au monde dans les prochaines années. L'optimisme sur les perspectives de croissance économique en Afrique à long terme est largement partagé parmi l'ensemble des interrogés.

L'ensemble des sondés estiment que les meilleures opportunités se trouvent en Afrique subsaharienne, le Nigeria et l'Afrique du Sud étant

les plus cités. Toutefois, les répondants non africains préfèrent plus que la moyenne l'Afrique du Sud, tandis que les sondés africains misent davantage sur les pays plus petits mais ayant une croissance économique plus rapide tels que le Ghana, l'Éthiopie et le Sénégal.

Selon l'Africa CEO Forum et Deloitte (2019), 73 % des dirigeants africains sondés ont confiance dans le dynamisme de l'économie du continent. Leur confiance se fonde sur l'avènement de la Zone de libre-échange continentale (ZLECA), leur capacité à élaborer des stratégies pertinentes et leur volonté de se lancer sur le marché continental. Cet optimisme est confirmé par le fait qu'un tiers des dirigeants souhaitent ouvrir le capital social de leur entreprise. Les partenaires privilégiés sont les entreprises étrangères et les fonds d'investissement, estiment 43 % de ces dirigeants.

Les principaux obstacles à l'expansion de leurs affaires, relevés par les dirigeants africains, sont le climat des affaires (31 %), les difficultés en matière de recrutement (17 %), de financement (16 %) et l'étroitesse des marchés (12 %). La plupart des dirigeants (53 %) de petites et moyennes entreprises se fondent sur leurs propres ressources pour se développer tandis que 25 % parviennent à obtenir des prêts bancaires. Cependant, 19 % des dirigeants ont un espoir de bénéficier davantage de financements bancaires grâce à l'avènement de banques panafricaines, de plus en plus nombreuses, qui proposent des services innovants et compétitifs.

Les grands dirigeants africains préfèrent investir prioritairement en Côte d'Ivoire (12,9 %), au Nigeria (5,2 %), au Ghana (6,2 %) et au Sénégal (4,9 %). Selon Africa CEO Forum (2018), le leadership féminin en Afrique, bien qu'actuellement faible – seules 5 % de femmes dirigent de grands groupes – a prouvé son efficacité en termes de performance financière. En effet, les entreprises africaines ayant « le plus de femmes au sein de leur comité exécutif (réalisent) une marge d'exploitation supérieure de 20 % à la moyenne de leur industrie ». Malgré cette efficacité avérée, 18 % des entreprises en Afrique ne leur confient aucun poste de top management.

En revanche, les femmes sont 29 % à occuper des postes de top management dans les entreprises africaines. Ces statistiques révèlent, d'une manière plus générale, l'inégalité de chance entre les hommes et les femmes. L'Afrique subsaharienne enregistre, selon le FMI (2019a), « l'un des niveaux d'inégalité femmes-hommes les plus élevés du monde » (19).

La place des femmes dans le monde de l'entreprise est d'importance inégale selon les pays. Trois pays du continent – la République centrafricaine, l'Angola et le Botswana – possèdent plus de 50 % d'entreprises ayant au moins une femme actionnaire. Le Sénégal fait partie des 16 pays possédant moins de 25 % d'entreprises ayant au moins une femme actionnaire. L'Érythrée et la Guinée sont les mauvais élèves puisque moins de 10 % de leurs entreprises ont au moins une femme actionnaire. Selon le PNUD, le coût moyen des inégalités de genre en Afrique subsaharienne s'élève à 95 milliards de dollars par an (soulignée par Africa CEO Forum, 2018).

Cette efficacité des femmes dirigeantes et le coût exorbitant des inégalités de genre montrent l'urgence de promouvoir davantage le leadership féminin en Afrique. Ainsi, la promotion des femmes leaders devrait contribuer à accroître la performance financière des entreprises africaines et par conséquent la croissance économique en Afrique.

Les gouvernements doivent favoriser l'intégration sociale par la promotion de l'égalité des genres et l'inclusion des jeunes. L'égalité des genres s'est améliorée chaque année depuis 2014, avec +1,2 point de plus sur la moyenne africaine (Mo Ibrahim Foundation, 2019 : 37). Aussi, l'autonomisation politique des femmes s'est grandement améliorée avec une note moyenne de 68,8 en 2017, soit le score le plus élevé de l'indicateur depuis 2014 (Mo Ibrahim Foundation, 2019 : 40).

Sur la période 2014-2017, beaucoup de pays (28 sur 54), d'après le Rapport, ont réalisé des progrès par rapport à l'autonomisation politique des femmes, tandis que 24 pays ont régressé. En revanche, la représentation politique des femmes a toujours enregistré le plus faible score de tous les indicateurs de genre même si la note moyenne de l'Afrique (41,1 sur 100) a été la plus élevée sur la période 2008-2017 (Mo Ibrahim Foundation, 2019 : 40).

Conclusion

A travers ce tour d'horizon des indicateurs élaborés par les organismes nationaux et internationaux, nous montrons que l'économie sénégalaise a globalement réalisé de belles performances économiques au cours de la période sous revue, 2009-2021. Les perspectives macroéconomiques à moyen terme demeurent aussi rassurantes, malgré les difficultés et les risques multiples (FMI, 2022a).

Pour cette organisation internationale, qui met en exergue le faible niveau de marge de manœuvre des pays face au nouveau choc – la guerre en Ukraine –, les autorités sénégalaises doivent mettre en œuvre

« des politiques appropriées » pour espérer avoir « une activité économique vigoureuse à moyen terme ».

Tout comme le FMI (2022a), la Banque Mondiale (2022) relève aussi les différents risques – notamment, la poursuite de la guerre en Ukraine, la probable résurgence du COVID-19 et le risque de troubles sociaux dû à l'accroissement rapide du coût de la vie – qui peuvent assombrir les perspectives de croissance économique en Afrique subsaharienne, en particulier au Sénégal. Cependant, malgré tous ces risques, le FMI (2022b) prévoit des taux de croissance économique d'environ 5 % en 2022 et 9,2 % en 2023.

Références bibliographiques

AFRICA CEO FORUM (2018) *Stats : les femmes dans le business en Afrique*, Infographie, 20 mars, <https://www.theafricaceoforum.com/fr/ressources/stats-les-femmes-dans-le-business-en-afrique/>, consulté le 31 août 2022.

AFRICA CEO FORUM et Deloitte (2019) *Africa CEOs Survey 2019* : « 81 % des patrons jugent l'impact de la ZLEC positivement », mai, 5 p.

ANSD (2011) *Situation économique et sociale du Sénégal en 2010*. Dakar, 358 p.

ANSD (2014) *Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) de 2013*. Dakar, 418 p.

ANSD (2015a) *Enquête Pauvreté et Structure Familiale 2010-2011*. Dakar, 422 p.

ANSD (2015b) *Rapport projection de la population du Sénégal 2013-2063*. Dakar, août, 158 p.

ANSD (2017) *Enquête nationale sur l'emploi au Sénégal*. Note d'informations, Dakar, décembre, 7 p.

ANSD (2019a) *Situation économique et sociale du Sénégal en 2016*. Dakar, 372 p.

ANSD (2019b) *Note d'analyse du commerce extérieur*. Edition 2018, Dakar, 80 p.

ANSD (2021a) *Enquête harmonisée sur les Conditions de Vie des Ménages (EHCVM) au Sénégal*. Dakar.

ANSD (2021b) *Comptes nationaux semi-définitifs de 2020 et définitifs de 2019*. Dakar, décembre, 28 p.

ANSD (2022) *Situation économique et sociale du Sénégal en 2019*. Dakar, janvier, 310 p.

Banque de France (2012) *Rapport annuel de la Zone Franc 2010*. <https://www.banque-france.fr/liste-chronologique/rapports-annuels-de-la-zone-franc-0>, consulté le 31 août 2022.

Banque Mondiale (2014) *Doing Business (2014) : Comprendre les réglementations pour les petites et moyennes entreprises*. Banque Mondiale : Washington, DC.

Banque Mondiale (2016) *Doing Business (2015) : Au-delà de l'efficacité*. Banque Mondiale : Washington, DC.

Banque Mondiale (2016) *Doing Business (2016) : Mesure de la qualité et de l'efficacité du cadre réglementaire*. Banque Mondiale : Washington, DC.

Banque Mondiale (2017) *Doing Business (2017) : Égalité des chances pour tous*. Banque Mondiale : Washington, DC.

Banque Mondiale (2018) *Doing Business (2018) : Réformer pour créer des emplois*. Banque Mondiale : Washington, DC.

Banque Mondiale (2019) *Doing Business (2019) : Formation pour mieux réformer*. Banque Mondiale : Washington, DC.

Banque Mondiale (2019) *World Development Indicators Database and World Bank Staff Estimates*, 2019.

Banque Mondiale (2022) *Perspectives économiques mondiales, Afrique subsaharienne*, juin, <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2022/06/07/stagflation-risk-rises-amid-sharp-slowdown-in-growth-energy-markets>, consulté le 1^{er} septembre 2022.

BCEAO (2021) *Données macroéconomiques des pays de l'UEMOA*. <https://edenpub.bceao.int/index.php>.

Fonds Monétaire International (FMI) (2019a) *Perspectives économiques régionales. Afrique subsaharienne : Reprise dans un contexte de grande incertitude*. Washington, DC : Fonds Monétaire international, Avril, 65 p.

Fonds Monétaire International (2019b) *Staff Report for the 2018, Article IV Consultation and Seventh Review under the Policy Support Instrument and Request for Modification of Assessment Criteria — Debt Sustainability Analysis — Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Senegal*, Washington, DC, IMF Country Report No. 19/27, Janvier, 123 p.

Fonds Monétaire International (FMI) (2022a) *Perspectives économiques régionales. Afrique subsaharienne : Un nouveau choc et une faible marge de manœuvre*. FMI : Washington, DC, Avril, 45 p.

Fonds Monétaire International (FMI) (2022b) *Communiqué de presse*, N° 22/221, juin,

<https://www.imf.org/fr/News/Articles/2022/06/22/pr22221-senegal>, consulté le 1^{er} septembre 2022.

International Trade Center (2019) *SME Competitiveness Outlook 2019 : Big Money for Small Business – Financing the Sustainable Development Goals*. ITC : Geneva.

McKinsey and Co (2018) *Rethinking the African Business Opportunity*, novembre, 10 p.

Mo Ibrahim Foundation (2019) *Agendas 2063 & 2030 : Is Africa on Track ? African Governance Report*, 91 p.

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (2018) *Rapport d'activités 2017*. PNUD Sénégal, août, 37 p.

Annexes

Tableau 10 : Les 100 premières entreprises sénégalaises selon le chiffre d'affaires en 2014

Raison Sociale	CA 2018 (Milliards F-CFA)	CA 2019 (Milliards F-CFA)
SAR SA (SOCIETE AFRICAINE DE RAFFINAGE)	563	488
SENELEC - SA (SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU SENEGAL)	446	462
STATION TOTAL SENEGAL (ex TOTALFINAELF SENEGAL - SA)	382	448
VIVO ENERGIE SENEGAL (EX SHELL SENEGAL - SA)	322	334
SONATEL MOBILES – SA	320	334
SONATEL - SA (STE NATIONALE DES TELECOMMUNICATIONS)	265	294
ICS - SA (INDUSTRIES CHIMIQUES DU SENEGAL)	218	262
SGO SA (SABODALA GOLD OPERATIONS SA)	174	187
CRBC SENEGAL (CHINA ROAD AND BRIDGE CORPORATION SENEGAL)	158	40
EIFPAGE RAIL SENEGAL	150	100
GRANDE COTE OPERATIONS SA	114	115
SOCOCIM INDUSTRIES – SA	109	107
DPW DAKAR (DP WORLD DAKAR SA)	109	115
C.D.S. - SA (LES CIMENTS DU SAHEL)	107	112
PETOWAL MINING COMPANY – SA	100	147
CSE - SA (CIE SAHELIENNE D'ENTREPRISES)	99	110
PATISEN – SA	98	94
PUMA ENERGY SENEGAL (ex VITOGAZ SENEGAL)	98	113

CSS - SA (CIE SUCRIERE SENEGALAISE)	98	74
SDE - SA (SENEGALAISE DES EAUX) (ex - SONEES)	96	95
OILIBYA (LIBYA OIL SENEGAL - ex MOBIL OIL SENEGAL - SA : en 2007)	85	85
SENTEL GSM - SA (TIGO)	80	81
CCMN (COMPTOIR COMMERCIAL MANDIAYE NDIAYE)	77	88
SENICO - SARL (SENEGALAISE INDUSTRIE COMMERCE)	74	67
NMA SANDERS - SA (NOUVELLE MINOTERIE AFRICAINE SA)	74	76
ELTON SA (ELTON OIL COMPANY SA)	71	74
LOUIS DREYFUS COMMODITIES SENEGAL (EX LA CIGOGNE DAKAR)	70	73
GMD SA (LES GRANDS MOULINS DE DAKAR)	69	76
ORYX SENEGAL – SA	68	81
SENAS SA (SENEGAL ATAC SUPERMARCHES)	67	84
NESTLE SENEGAL – SA	61	63
CWE SENEGAL SUARL (CHINA INTERNATIONAL WATER & ELECTRIC CORP SENEGAL)	60	69
DANGOTE CEMENT SENEGAL SA	57	62
PAD - SA (PORT AUTONOME DE DAKAR)	56	61
CFAO MOTORS SENEGAL (ex - AFRICAUTO SENEGAL)	55	48
EIFFAGE SENEGAL (FOUGEROLLE SENEGAL - SA)	54	67
LABOREX SENEGAL – SA	54	57
SIBA - SA (STE INDUSTRIELLE DU BOIS ET DE L'ACIER)	54	50
EXPRESSO SENEGAL SA	51	42
METAL AFRIQUE – SA	50	44
CONTOUR GLOBAL CAP DES BICHES SENEGAL SARL	50	45
TOBENE POWER SA	49	39
COPHASE - SA (COOPERATION PHARMACEUTIQUE SENEGALAISE)	49	50
SEDIMA - SA (SENEGALAISE DE DISTRIBUTION DE MATERIEL AGRICOLE)	46	50
ITOC - SA (INTERNATIONAL TRADING OIL AND COMMODITIES CORPORATION)	45	26
LASA - SA (LA SENEGALAISE DE L'AUTOMOBILE)	44	40
TOUBA OIL SA	41	47

CDE - SA (CONSORTIUM D'ENTREPRISES - DAKAR)	40	52
SUNEOR (ex SONACOS SA - STE NATIONALE DE COMMERCIALISATION DES OLEAGINEUX)	40	41
ARTP (AGENCE DE REGULATION DES TELECOMMUNICATIONS ET DES POSTES)	40	41
SOFIEX - SARL (STE DE FABRICATION ET D'IMPORT EXPORT)	38	35
CSL - SA (COMPAGNIE SENEGALAISE DES LUBRIFIANTS)	37	36
VESTAS SENEGAL SARL	37	38
MTOA – SA	36	35
FKS (LE FOUR DU KHALIFE SARL)	36	39
PMMSN ((P. M. MANUFACTURING SENEGAL)	36	33
ETS NDIAYE ET FRERES	35	37
LONASE - SA (LOTTERIE NATIONALE SENEGALAISE)	35	35
TDS SARL (TIGER DENREES SENEGAL)	35	24
REDINGTON SENEGAL LIMITED SARL	35	37
SOBOA - SA (STE DES BRASSERIES DE L'OUEST AFRICAIN)	34	31
CANAL + HORIZONS SENEGAL – SA	32	35
ECOTRA SA (ETUDE COORDINATION TRAVAUX)	31	32
SENEGALISE TRADING COMPANY - SARL - s.t.c.	31	29
DAMAG – SA	31	29
SODIPHARM - SA (STE DE DISTRIBUTION PHARMACEUTIQUE)	30	31
SENAC SA (SOCIETE EIFFAGE DE LA NOUVELLE AUTOROUTE CONCEDEE - SA)	30	35
SATREC - SA (STE AFRICAINE DE TRANSFORMATION DE RECONDITIONNEMENT ET DE COMMERCE)	30	31
SIMPA SA (STE INDUSTRIELLE MODERNE DES PLASTIQUES AFRICAINS)	30	29
H & D INDUSTRIE SARL	29	38
LRD - SA (LA ROCHETTE DAKAR)	29	32
BATIPLUS INDUSTRIE – SA	29	28
SENECOR - MECHEs LINDA - SA (SENEGALO-COREENNE)	29	30
FT2 DAKAR SARL	29	28
SOCIETE HENAN CHINE	29	31
GECAMINES (SOCIETE GENERALE DE CARRIERE D'AGRICULTURE & DES MINES - SA)	29	22
COGECA SA (COMPAGNIE GENERALE	28	29

D'EXPLOITATION DE CARRIERE)		
STAR OIL SA	27	27
CGC SA (CHINA GEO ENGINEERING CORPORATION INTERNATIONAL)	27	14
BOLORE AFRICA LOGISTIC (EX SDV SENEGAL (ex - SOCOPAO SENEGAL)	27	28
SIAGRO SA (STE INDUSTRIELLE AGROALIMENTAIRE)	26	27
LE TEFESS SARL	26	34
DGF SUARL (DIEYE GLOBAL FOOD IMPORT & EXPORT)	25	20
ORANGE FINANCES MOBILES SENEGAL SA	25	37
SDC SENEGAL SA (SOCIETE DE DISTRIBUTION ET DE COMMERCE - SENEGAL)	25	11
WARTSILA NSD WEST AFRICA	25	26
LCS - SA (LES CABLERIES DU SENEGAL)	25	29
SCA SA (SOCIETE DE CONSERVERIE AFRICAINE SA)	25	33
SONES - SA (SOCIETE NATIONALE DES EAUX DU SENEGAL)	25	23
OLAM SENEGAL (EX SOSEMA SUARL : SOCIETE SENEGALAISE DE MARCHANDISES ALIMENTAIRES) SUARL	24	40
DELPHINUS – SARL	24	16
KHEWEUL SARL	23	24
DUOPHARM SARL	23	27
STATION D'ESSENCE EDK (ETABLISSEMENT DEMBA KA)	23	28
ABASSE DISTRIBUTION SUARL	23	39
DAROU SALAM KEBE ET FRERES SARL	23	20
BIA DAKAR (EX ART, ATELIER DE RENOVATION ET DE TRANSFORMATION)	23	21
LOBOU MAME DIARRA BOUSSO SA	23	28
LIMAK -SUMMA AIBD – SA	22	24
ATPS SA (AFRICA TRANSACTION PROCESSING AND SERVICES SENEGAL - SA)	22	1
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL DES 100 PREMIERES ENTREPRISES	7 189	7 258
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL DES ENTREPRISES AU SENEGAL	13 277	13 900
NOMBRE TOTAL D'ENTREPRISES (Formelles tous les secteurs)	15 050	15 770

Chapitre 3

Nouvelles formes d'organisation du travail à Dakar

Yaya Kamagate

Introduction

Ce chapitre porte sur les changements dans la mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) dans la région de Dakar, au Sénégal. Les données ont été récoltées lors d'un détachement dans le cadre de ManaGlobal de mai à juillet 2022. Je focaliserai mon analyse sur le télétravail, le tiers-lieu et le coworking. Cela essentiellement pour deux raisons : la première, du fait que ces éléments font partie des plus répandus et pratiqués au monde¹ ; la seconde, du fait qu'ils présentent, à des degrés divers, des caractéristiques d'autres NFOT.

Ces modes organisationnels de la production, tels que je les conçois dans mon étude et tels qu'ils sont pratiqués à Dakar, et plus largement dans des sociétés africaines, proviendraient d'abord des États-Unis avant de se diffuser dans tout l'Occident², puis dans le reste du monde. Cependant, les contextes socio-culturels et normatifs, ainsi que les niveaux de développement en matière d'infrastructures et de ressources

¹ Selon une étude de VOXeu, 557 millions de personnes ont pratiqué le télétravail à travers le monde au second trimestre de 2020, soit 18 % de l'emploi mondial (<https://www.ladepeche.fr/2021/04/26/557-millions-de-personnes-ont-ete-en-teletravail-lors-du-premier-confinement-9511050.php>, consulté le 30 juin 2022).

Selon certaines prévisions, le nombre d'espaces de coworking dans le monde devrait doubler d'ici 2024, dépassant les 40,000. Et en 2022, le nombre de coworkers devrait atteindre 6 millions contre 3 millions en 2019 ([https://www.mordorintelligence.com/fr/industry-reports/global-shared-office-spaces-market#:~:text=Le%20nombre%20d'espaces%20de,dans%20le%20monde%20en%202019,consulté le 30 juin 2022](https://www.mordorintelligence.com/fr/industry-reports/global-shared-office-spaces-market#:~:text=Le%20nombre%20d'espaces%20de,dans%20le%20monde%20en%202019,consulté%20le%2030%20juin%202022)).

² <http://www.teletravailler.fr/observatoire/le-teletravail-dans-le-monde#:~:text=La%20notion%20de%20t%C3%A9l%C3%A9travail%20est,autoroutes%20de%20l'information%20%C2%BB>, consulté le 1^{er} juillet 2022.

Des auteurs tels qu'Olivier (2017), dans « *Le succès du télétravail. Les effets de la nouvelle loi travail* » ; Buret (2013) « *Démocratiser les tiers-lieux* » ; Oldenburg (1989) dans « *The Great Good Place* » ; Desbois (2014), dans « *Le coworking : un mode de travail né de la crise ? L'exemple de Berlin* » font remarquer que l'Occident, et surtout les États-Unis, sont généralement les précurseurs des nouveaux modes d'organisation du travail que je traite dans ce chapitre.

technologiques varient en fonction des territoires. Toutefois, malgré les écarts considérables entre les sociétés sur les plans culturel, social, juridique, infrastructurel et technologique, les personnes physiques et morales qui y opèrent tendent vers les mêmes modes d'organisation de leurs activités productives. C'est le cas de la région de Dakar, au Sénégal, où des organisations, entreprises, individus, que ce soit dans le secteur public ou privé, investissent de plus en plus le télétravail, le tiers-lieu et le coworking, qui pourtant, sont des pratiques importées de l'Occident. Dès lors, se pose la question suivante : comment les populations mettent-elles en œuvre le télétravail, le tiers-lieu et le coworking dans la région de Dakar ? Autrement dit, comment ces dernières (populations et organisations ou personnes physiques et morales) adaptent-elles ces nouveaux modes organisationnels aux contextes et aux vécus sociaux locaux (Schuerkens, 2004) ?

Pour répondre à cette question, je tenterai dans un premier temps, à la lumière du terrain, de défendre la thèse selon laquelle le télétravail, les tiers-lieux et le coworking sont de nouvelles formes d'organisation du travail qui se répandent à des degrés divers dans la région de Dakar. Dans un second temps, j'essaierai d'analyser les changements dans leur mise en œuvre, bien que ces nouvelles formes utilisent les mêmes ressources technologiques pour fonctionner. Enfin, je m'efforcerai de démontrer que, malgré des contextes politique (y compris juridique), économique (y compris le dynamisme du marché de l'emploi, notamment le secteur du numérique et d'autres types de travail intellectuel), infrastructurel (technologie, immobilier, mobilité...) qui leur sont favorables, leur efficacité opérationnelle demeure fortement affectée par un contexte socio-culturel qui leur est peu propice, et même parfois hostile.

Pour ce faire, je vais décrire le cadre conceptuel et méthodologique avant d'aboutir à la présentation de mes résultats, dans ce qui suivra.

Cadre théorique et conceptuel :

Tentative définitionnelle des NFOT

Le début des années 2000 fut marqué par la redécouverte et la diffusion de nombreuses formes d'organisation du travail qui se révélèrent être des alternatives au taylorisme bureaucratique-hiérarchique. Ces NFOT donnent naissance à des modèles d'entreprise libérées, agiles, responsabilisantes, opales, sociocratiques, holarctiques, coopératives, participatives et autogérées (Anact Aract, 2021).

L'articulation de la notion de répartition du travail (tâches, processus de production) et de sa coordination via le management et l'organisation des personnes et des équipes de travail est au cœur des tentatives définitionnelles des NFOT (Roy et Audet, 2002). Ainsi, les nouveaux modes d'organisation du travail impliquent nécessairement de nouveaux modes de management¹. Cependant, par opposition à l'organisation tayloriste – caractérisée par une division des tâches de production ; une séparation rigide et hiérarchique entre concepteurs, coordonnateurs et exécutants au sein des organisations productives ; une forte surveillance et un contrôle des salariés dans l'exécution de leurs tâches ; une rigidité spatiale et temporelle dans l'organisation du travail – des auteurs comme Caudron (1993) et Ramsay et al. (2000) définissent les NFOT comme des modèles qui accordent davantage d'autonomie, de responsabilités, de flexibilité aux salariés dans l'accomplissement de leurs tâches ; qui cèdent à ceux-ci une part de maîtrise tout en mettant particulièrement l'accent sur leur bien-être et leur épanouissement au travail (Chêvenert et al., 2008).

Le télétravail, le tiers-lieu et le coworking sont des modes d'organisation du travail qui entrent, à des degrés divers, dans le cadre global de cette tentative définitionnelle.

Le télétravail

Il existe nombre de recherches sur le télétravail dans lesquelles les auteurs s'efforcent de lui trouver une définition. Mais, malgré toutes ces tentatives définitionnelles, aucune ne fait l'objet d'un consensus dans le champ scientifique, encore moins auprès des institutions spécialisées et de la société civile. Parmi plusieurs tentatives définitionnelles, j'en retiens quelques-unes, notamment celle de l'Article L1222-9 du code du travail français, modifié par la LOI n°2021-1774 du 24 décembre 2021 - art. 5, présentant le télétravail comme « (...) toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié

¹ Ce sont les modes managériaux qui mettent particulièrement l'accent sur les notions de bien-être des salariés au travail ainsi que sur la productivité et l'efficacité. Ces types de management reposent sur la confiance et le relationnel comme ligne de conduite (dialogue, collaboration, cohésion, horizontalité, souplesse, plus grande autonomie des salariés, équipe projet, challenges d'équipe...) ainsi que sur la flexibilité spatio-temporelle rendue possible grâce au développement des technologies de l'information et de la communication (internet, *big-data*, *cloud computing*, intelligence artificielle, plateformes collaboratives, réseaux sociaux, messageries...).

hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Est qualifié de télétravailleur au sens de la présente section tout salarié de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini au premier alinéa du présent I » ; ainsi que celle d'Aguilera et al. (2016), le définissant comme « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière » (264) ; et de Fernandez et al. (2014) l'envisageant dans une acception contemporaine comme « un travail réalisé 'à distance' de son entreprise, de sa hiérarchie et de ses collègues, soit hors de la classique unité de temps et de lieu » (102).

Le tiers-lieu

Le tiers-lieu est un lieu intermédiaire différent du domicile et de l'espace classique de production (Ray Oldenburg, 1989). « De nos jours, les tiers-lieux correspondraient à des espaces intermédiaires proposant à la croisée de la maison et des bureaux une alternative comme espaces de travail favorisés par des valeurs d'échange et de partage entre leurs usagers avec les technologies numériques » (Benjamin Lorre, 2018 : 12). Très concrètement, le tiers-lieu est un espace physique tel qu'un bistro, un café, une terrasse, de petits commerces, une gare... où des personnes peuvent se rencontrer pour des échanges formels ou informels (Fabbri, 2016). Ainsi, du fait des mutations que connaissent les mondes du travail à l'ère de la révolution numérique, le tiers-lieu est aujourd'hui devenu un mode de production pratiqué à travers le monde.

Le coworking

Le CWK peut se définir comme un mode d'organisation de travail qui réunit travailleurs indépendants, sous-traitants, salariés, entreprises issues de secteurs professionnels et d'horizons différents (Cushman et Wakefield, 2018) au sein d'un espace de travail flexible, ouvert, partagé et connecté que ces derniers louent à la journée, à la semaine ou au mois, sans engagements immobiliers et administratifs (Blein, 2016).

Après ce détour théorique et conceptuel, il est capital de présenter les méthodes et outils qui ont permis de réaliser cette étude.

Méthodologie

Les données sur lesquelles reposent les résultats du présent chapitre ont été collectées à l'aide d'une combinaison de méthodes et d'outils.

L'entretien semi-directif

Pour comprendre les impacts du télétravail ainsi que les réaménagements qu'il induit dans la vie socioprofessionnelle des télétravailleurs dans la région de Dakar, j'ai procédé par entretiens avec des cadres et employés de diverses entreprises et organisations exerçant dans des secteurs nombreux et variés.

J'ai également utilisé cette même méthode de collecte de données auprès d'espaces de coworking, en vue de comprendre les éventuels changements les caractérisant, en lien avec le contexte sociétal (politique, juridique, économique, infrastructurel, technologique, culturel) de la région de Dakar.

Le principal critère définissant les acteurs à interviewer est la variable organisationnelle et géographique. En effet, sont concernées par nos entretiens semi-directifs toutes personnes qui pratiquent d'une part, l'une des NFOT, notamment le télétravail, les tiers-lieux et le coworking ; et d'autre part, qui les pratiquent exclusivement ou partiellement dans la région de Dakar.

Le questionnaire semi-ouvert

J'ai utilisé cet outil comme une alternative aux indisponibilités et réticences de la majorité des espaces de coworking à m'accorder un entretien en face-à-face ou même à distance.

Par ailleurs, cette forte tendance des espaces coworking de Dakar à contourner ou à décliner (méfiance, non-respect de promesse d'entretien, refus catégorique ou diplomatique de mes demandes d'entretiens, mise sur une liste noire de mon numéro de téléphone, non-réponses aux méls qu'ils ont eux-mêmes demandés, excuses interminables, réponses contenant des zones d'ombre...) laisse à penser qu'ils cherchent à dissimuler des choses au grand public ou aux non-initiés. Mais de quoi pourrait-il s'agir et pourquoi chercheraient-ils à les occulter ? Quoi qu'il en soit, cette situation semble remettre en cause les discours dominants et promotionnels consistant à présenter les espaces de coworking comme des lieux de travail et de créativité ouverts à toutes et à tous en vue de permettre des rencontres imprévues, d'éventuelles collaborations entre coworkers, une synergie etc. D'ailleurs, Michel (2019) démontre dans son article « Le coworking, entre ouverture et fermeture des espaces associatifs et communautaires » que ces espaces sont en partie « basés sur un modèle d'organisation fermée » au grand public, qui est un fait que j'ai pu constater sur mon terrain d'enquête à Dakar. Cependant, j'ai pu réaliser deux entretiens de qualité en face-à-face, avec l'unique (à ce jour)

promoteur international d'espaces de coworking présent de Dakar et avec l'un des leaders locaux du marché dakarois de locations de bureaux et de salles haut standing. Hormis ces deux entretiens, toutes les autres données collectées auprès d'espaces de coworking l'ont été grâce au questionnaire semi-ouvert. Certaines réponses ont fait l'objet d'un approfondissement à travers de courts entretiens téléphoniques avec des promoteurs d'espaces de coworking qui avaient bien voulu répondre au dit questionnaire.

Le questionnaire fermé

Rappelons que ce chapitre s'inscrit dans un registre qualitatif. Cependant, l'usage du questionnaire composé de questions fermées vise un but très spécifique et de ce fait, n'en change pas la nature initiale qui reste qualitative. Cet outil m'a permis de tenter de mesurer la popularité du télétravail, du tiers-lieu et du coworking au sein d'une partie de la population dakaroise. Cette démarche avait pour but de savoir lequel de ces trois modèles d'organisation du travail était le plus connu par les Dakarois.

Avoir un statut de résident dakarois ; une capacité cognitive permettant de percevoir, de comprendre, dans une plus ou moins large mesure, les changements dans les mondes du travail ; ainsi qu'un niveau de formation permettant de se servir d'un ordinateur pour traiter un texte ou pour répondre à des questions, ont été les critères déterminants du choix des personnes sollicitées pour remplir le questionnaire.

L'observation directe

L'observation directe est la technique d'enquête que j'ai jugée appropriée pour décrire plus précisément les tiers-lieux dans la région de Dakar, ainsi que les interactions qui s'y déroulent à divers moments de la journée. Cela s'explique par le fait que le concept de tiers-lieu est très peu connu à Dakar et que les quelques personnes qui le pratiquent occasionnellement ne le définissent pas ou ne le reconnaissent pas véritablement comme un mode d'organisation et un espace de travail. En conséquence, j'ai trouvé plus adapté, à ce stade de l'étude, d'observer les acteurs présents dans ces espaces. Mais je n'exclus pas de réaliser, ultérieurement, des entretiens avec eux en vue de comprendre les logiques et les sens subjectifs qui se trouvent derrière le choix qu'ils ont fait, dans le contexte sociétal dakarois.

L'ensemble des techniques et outils d'enquête susmentionnés m'a permis de collecter des données de types divers qui ont fait, par la suite,

l'objet d'analyses et d'interprétations ancrées dans des discours analytiques. Les résultats de ces opérations sont présentés ci-dessous.

Résultats :

Un développement très relatif des NFOT à Dakar

Les NFOT connaissent un développement plus ou moins rapide à travers le monde grâce à la révolution numérique et à l'internationalisation des entreprises favorisée par la mondialisation (Desbois, 2014 ; Ajzen et al., 2015). La région de Dakar, au Sénégal, est aussi concernée par ce phénomène qui fait subir aux mondes du travail des mutations spectaculaires (Desbois, 2014 ; Cuillandre, 2016). Mais ces NFOT, notamment le télétravail, le tiers-lieu et le coworking, ne se développent pas toutes au même rythme dans la région étudiée. Les écarts entre ces trois modes organisationnels y sont énormes en termes de popularité et d'adhérents. Pour cerner de manière concrète cet état de fait, j'ai administré un questionnaire fermé à des Dakarais, comme évoqué dans la partie méthodologie ci-dessus.

Ce questionnaire m'a permis d'identifier le télétravail comme étant le plus populaire et aussi le plus pratiqué des NFOT auxquelles je m'intéresse dans ce chapitre. 100 % des répondants connaissent le télétravail. Certains d'entre eux ont des proches qui le pratiquent ou l'ont eux-mêmes pratiqué pendant le COVID-19. Seulement 30 % des répondants connaissent le coworking ou en ont une idée plus ou moins vague. Cependant, selon leurs réponses, qu'elles soient verbales ou écrites, il apparaît clairement qu'aucun des répondants n'a encore entendu parler du tiers-lieu et qu'aucun n'entrevoit ce que cela peut signifier.

La pandémie de COVID-19 n'est pas étrangère à cette inégalité entre ces trois NFOT en termes de popularité et de mise en œuvre auprès des Dakarais. En effet, elle a fortement contribué à promouvoir le télétravail comme un modèle idéal dans un contexte de crise sanitaire. D'ailleurs, il fut un moment où le télétravail a été quasiment imposé à des entreprises par les autorités sénégalaises à travers l'instauration d'une série de couvre-feu entre mars 2020 et juin 2022. Il est même arrivé que le ministère de la fonction publique et du renouveau du service public de la République du Sénégal incite les entreprises et même des services publics à préconiser le télétravail au détriment d'autres formes d'organisation du travail qui favorisent les regroupements de travailleurs. Ainsi, à travers la première mesure de la circulaire administrative du 29/01/2021, l'État recommandait aux

entreprises et organisations de « limiter la présence des effectifs dans les services au strict nécessaire et si possible recourir au télétravail (...) ». Dans le même temps, la plupart des établissements recevant du public (ERP), des tiers-lieux, des espaces de coworking étaient contraints d'imposer un certain nombre de règles en vue de maintenir le respect des gestes barrières. Cela réduisait la fréquentation de ces lieux par les populations, plus particulièrement par les travailleurs nomades, et n'a donc pas contribué à promouvoir la pratique du tiers-lieu et du coworking comme ce fut le cas pour le télétravail.

Le COVID-19, un tremplin pour la mise en œuvre du télétravail à Dakar

La quasi-totalité des télétravailleurs que j'ai interviewés affirment n'avoir officiellement pratiqué le télétravail au sein de leurs services qu'avec l'avènement du COVID-19. Cependant, il est arrivé quelques rares fois que certains l'aient expérimenté bien avant l'apparition de la pandémie. On peut donc dire que la crise sanitaire fut l'élément catalyseur du développement du télétravail dans la région de Dakar. Cela se comprend d'autant plus que le changement n'est pas intervenu dans une organisation sous le seul prétexte qu'il était « nécessaire » pour la survie de ladite organisation, mais, le plus souvent, lorsqu'il était « possible » sans même parfois être nécessaire. Pourtant, le contraire semble peu probable. Et les crises d'ordre sociétal (politiques, économiques, sociales, sanitaires, environnementales) sont des éléments pouvant bouleverser la structure (ensemble de règles définissant les interactions au sein d'un ensemble) d'une organisation de manière à rendre « possible » l'introduction d'un ou de plusieurs changements en son sein (Dupuy, 2011). Ce fut le cas de la crise sanitaire du COVID-19 qui a rendu possible l'expérimentation et la mise en œuvre du télétravail par un grand nombre d'entreprises et d'organisations à Dakar et, plus largement, dans le monde. Et même actuellement, après les premières phases de la pandémie, certaines entreprises tendent à intégrer le télétravail dans leur organisation et leur management. C'est le cas d'une multinationale française de télécommunication au Sénégal. L'une des responsables parcours de cette grande société confirme ce constat : « J'ai fait ça (le télétravail) pendant un an, voire un an et demi. Après, quand on a vu que la pandémie, les contaminations ont commencé à baisser, d'autres entreprises ont arrêté le télétravail, mais nous, on l'a formalisé. Moi, je pense qu'on l'a formalisé à raison d'une journée de télétravail par

semaine. Bon après, il peut avoir des demandes exceptionnelles. » (Mariam M., 17/05/2022) Ce constat vaut également pour les organisations internationales présentes à Dakar. Un des agents du service des Ressources Humaines d'un organisme international présent à Dakar nous confia que (parlant de l'organisation), « on a expérimenté avec le COVID, en fait, le fait que certains peuvent rester chez eux et d'autres au bureau. Donc, aujourd'hui, l'idée, même si le management ne l'a pas encore vraiment décidé, c'est d'aller vers la mixité, c'est-à-dire un peu de télétravail. » (Baptiste B., 20/05/2022).

Les changements dans la mise en œuvre des NFOT à Dakar

Le cas de la mise en œuvre du télétravail dans les entreprises et organisations

Le télétravail est la plus connue et la plus répandue des NFOT dans la région de Dakar. La crise sanitaire du COVID-19 a fortement contribué à son explosion dans cette région du continent africain, voire dans le monde. Sur le terrain, j'ai pu cerner différents changements dans sa mise en œuvre. Ces changements dépendent des entreprises, des organisations, des secteurs dans lesquels il est pratiqué ainsi que des personnes qui les pratiquent.

Le télétravail chez Orange, multinationale française au Sénégal

Avant l'officialisation du télétravail comme l'un de ses modes organisationnels, existaient déjà chez Orange Sénégal, leader mondial de télécommunication, les dispositifs « *flex-time*¹ » et « *flex-space*² ». Le télétravail vient donc renforcer davantage, dans un contexte de crise sanitaire du COVID-19, la flexibilité spatio-temporelle de la production

¹ Une responsable du parcours de cette multinationale de télécommunication définit et décrit le « *flex-time* » en ces termes : « avant le télétravail, il y avait le flex time. C'est quoi ? Maintenant on dit au lieu de commencer obligatoirement à 07h30 pour terminer à 16h45, on peut (désormais) commencer entre 7 h et 9 h, sachant qu'on doit faire 8h15 de travail par jour. Donc si tu commences à 07h30, tu dois finir à 16h45. Et quand tu commences à 10 h tu finis à 18h15. Cela permet de faire un certain nombre de choses que tu as à faire avant de commencer le boulot ».

² La même personne définit et décrit le principe du « *flex-space* » par les propos suivants : « Il y avait aussi un autre dispositif : le flex space, on va dire il y a beaucoup d'agences et tout. Moi par exemple, au lieu de me lever pour aller jusqu'en ville, s'il y a une agence qui est à cinq minutes de chez moi, je vais là-bas directement et je reste là-bas pour travailler. Donc, le site qui est plus proche de chez Éric, il va travailler là-bas. Bon, ça démarre, ça démarre timidement. Il est en train d'être mis en place ».

assurée par des dispositifs déjà présents dans les pratiques organisationnelles de cette entreprise. Pour permettre ce mode de fonctionnement, l'entreprise met à la disposition de ses employés un volume internet limité et un ordinateur portable. Pour les cadres, elle met aussi à disposition des modems. Mais la plupart de ses salariés en télétravail connectent leurs ordinateurs à internet via un partage de connexion avec leurs téléphones portables qu'ils utilisent comme modem.

Aujourd'hui, après la phase aiguë du COVID-19, le télétravail a désormais intégré l'organisation du travail d'Orange Sénégal et est formalisé à raison d'une journée par semaine, avec possibilité de demande de permission exceptionnelle de travailler depuis son domicile. Cependant, certaines catégories professionnelles (commerciaux, techniciens) de l'entreprise sont exclues de la pratique du télétravail, du fait de la nature de leurs tâches qui nécessitent une présence physique sur le terrain en vue de répondre, de façon adéquate, aux besoins des clients.

Le télétravail au PNUD, une institution internationale représentée à Dakar

Ce n'est qu'avec le COVID-19 que le télétravail fut généralisé dans ladite institution. Mieux, il fut rendu obligatoire pour tous les employés lors de la phase de plus fortes contaminations. Cependant, le passage du bureau au télétravail n'a pas été brutale et rude, car il a été préparé et testé en amont : le management a mis une partie des staffs en télétravail pour voir comment l'interaction avec leurs collègues travaillant au bureau allait se passer, procédé qui a permis de repérer et de prévenir d'éventuelles difficultés.

Pour leur permettre de télétravailler dans de meilleures conditions, l'organisation a mis à la disposition de ses salariés des smartphones avec un volume internet de 25 gigas par mois. Les employés se servaient de ces smartphones comme modem pour partager la connexion (via le wifi) avec les ordinateurs portables qu'ils avaient également reçus de la part de l'institution.

Depuis l'atténuation de la crise sanitaire, l'organisme continue de maintenir le télétravail pour ses salariés à raison de cinq jours successifs de télétravail et cinq jours successifs sur le lieu de travail pour chaque équipe à tour de rôle. Et le management tend à intégrer ce mode de fonctionnement hybride à ses pratiques organisationnelles même après le COVID-19.

Le télétravail chez Aldelia, une petite entreprise locale exerçant dans le secteur du recrutement pour des partenaires locaux

Ce n'est qu'avec le COVID que cette petite entreprise a expérimenté le télétravail, mais elle ne l'a pratiqué que sur une courte période. Ses salariés utilisaient leurs propres moyens (données internet, ordinateur) pour télétravailler. Et le télétravail n'y a pas été formalisé. En période de télétravail, c'est par des entretiens téléphoniques ou par des entretiens ZOOM que les chargés de recrutement de ladite entreprise recrutaient de nouveaux talents et de la main d'œuvre pour leurs partenaires. Une telle démarche semblait moins efficace pour l'entreprise qui préfère les entretiens en face-à-face avec les candidats avant de les recruter. Par ailleurs, l'ouverture des locaux de cette petite entreprise contribue à faire sa publicité auprès du grand public et à rassurer ses partenaires de sa fiabilité.

Le télétravail pratiqué par des agents de terrain : le cas d'un commercial de Claire Vision, laboratoire de surfaçage de verres ophtalmiques

Dans l'imaginaire collectif, le télétravail se fait, essentiellement, à l'aide d'ordinateurs et de connexion internet. Cependant, dans le cas des commerciaux à Dakar, le téléphone portable et le compte Whatsapp professionnel sont les outils privilégiés pour contacter les clients répertoriés dans un carnet d'adresse, ainsi que pour recevoir leurs appels, prendre les commandes, résoudre les problèmes et partager des informations avec les clients. Mais à l'interne, c'est-à-dire entre collègues, les agents commerciaux privilégiaient l'ordinateur portable. Pour ce faire, ils utilisaient ZOOM pour interagir par visioconférence avec d'autres collègues, notamment ceux du siège social de l'entreprise situé à Abidjan, ainsi que ceux d'agences situées dans la sous-région ; c'est par mél qu'ils partageaient avec ou envoyaient à leurs responsables de services des rapports, remarques, commandes intervenues au cours de la semaine. La mise en œuvre du télétravail dans le cas des commerciaux ne fut possible que grâce à l'usage de plusieurs outils de télécommunication.

Le télétravail dans la fonction publique

La mise en œuvre du télétravail par les instances de la fonction publique sénégalaise est une réelle révolution organisationnelle et managériale car le secteur public est réputé pour son attachement au

modèle bureaucratique-hiérarchique. Mais, comme évoqué plus haut, la crise sanitaire du COVID-19 a fortement contribué à l'expérimentation du télétravail dans des services publics. Cependant, il n'y a pas été effectif. Certains services étaient autorisés à faire du télétravail suivant les recommandations de la circulaire administrative du 29/01/2021 relatives au COVID-19. Celle-ci incitait à « limiter la présence des effectifs dans les services au strict nécessaire et si possible recourir au télétravail (...) ». Le conseil économique, social et environnemental (CESE) soutenait cette politique. En effet, il avait autorisé son service RH à faire du télétravail trois jours sur cinq par semaine (car celui-ci est l'un de ses services les plus sollicités) et avait exigé que le personnel de ses autres services s'organise en deux groupes pour alterner leur présence dans les bureaux. C'est-à-dire que le premier groupe travaillait au bureau tous les jours d'une semaine, le second groupe étant en congé durant cette même semaine. Puis, la semaine suivante, c'était au tour du second groupe d'être au bureau les cinq jours ouvrés pendant que le premier était en congé, et ainsi de suite. Mais il faut rappeler que ces services, tel celui des archives (version papier ou matérielle), étaient non seulement non essentiels, mais aussi, leur nature n'était pas adaptée au télétravail. Par conséquent, en vue de limiter le nombre de l'effectif habituel dans les bureaux pendant la période de l'état d'urgence occasionné par la crise sanitaire, le CESE leur a demandé d'assurer un service minimum, quitte à travailler une semaine sur deux dans les locaux comme mentionné ci-dessus. Les agents des services des ressources humaines ainsi que les employés de bureau de ladite institution qui travaillaient chaque semaine (soit au bureau soit depuis leur domicile) bénéficiaient, quant à eux, d'une prime exceptionnelle, en plus de la prime consacrée à l'achat de volume internet, en contrepartie des heures supplémentaires qu'ils effectuaient par rapport à leurs collègues d'autres services qui étaient « d'astreinte » ou qui n'effectuaient qu'un service minimum.

Aussi, les conseillers économiques, sociaux et environnementaux tenaient la quasi-totalité de leurs réunions, à partir de leurs domiciles, sur ZOOM ; ils travaillaient à distance sur des projets d'envergure nationale qui remontaient au chef de l'État. Et jusqu'à ce jour, la plupart d'entre eux continuent de faire du télétravail car l'institution fonctionne depuis lors en mode hybride.

Ces différents cas de mise en œuvre du télétravail témoignent de la variabilité de cette NFOT selon les acteurs sociaux et les secteurs d'activité qui la pratiquent. En effet, il n'y a pas de modèle standard ou

universel du télétravail. Au contraire, il est mis en œuvre en fonction des contraintes, avantages et possibilités qui s'offrent aux acteurs, ainsi que selon leurs objectifs. Mais, qu'en est-il du tiers-lieu ?

Le tiers-lieu

À Dakar, le concept ou la notion de tiers-lieu est quasiment inconnue du grand public. En effet, les espaces intermédiaires (restaurants, centres commerciaux, cafés...) entre le bureau et le domicile ne se définissent pas eux-mêmes comme des tiers-lieux. Aussi, l'accès à internet à Dakar étant encore problématique – du fait du coût élevé (exemple de forfait internet : 5000 F-CFA pour 7 gigas) de l'abonnement internet par rapport au pouvoir d'achat de la population, ainsi que du fait même de la qualité du réseau internet – la majorité des tiers-lieux n'offrent un accès à internet ni par câble réseaux, ni par wifi à leur clientèle et usagers. Cependant, il arrive que des télétravailleurs se rendent dans des restaurants ou fastfoods (exemple : KFC en face de l'hôtel Sea Plaza Dakar) en centre-ville, où la qualité de la connexion internet est meilleure à l'aide d'un modem ou grâce au partage des données mobiles à partir d'un smartphone. Alors, en même temps qu'ils travaillent, ils ont également la possibilité de commander à manger. Mais, la plupart des tiers-lieux de Dakar sont exposés aux nuisances sonores (produites par des élèves, clients, passagers, véhicules, motos), aux rayons du soleil et à la poussière (pour la majorité des tiers-lieux qui ne sont pas entièrement couverts) ainsi qu'aux sollicitations des mendiants ambulants (talibés, handicapés, personnes âgées). Tout ceci ne contribue pas à faire de la majorité des tiers-lieux des endroits propices à une meilleure concentration dans le travail. En revanche, on trouve à Dakar d'autres tiers-lieux offrant toutes les commodités et conditions favorables à une meilleure productivité ; mais ils sont hors de portée du grand public, du fait du coût relativement élevé de leurs prestations, services et produits de consommation car situés pour la plupart dans des hôtels de luxe tel que Radisson Blu, Sea Plaza, Terrou-Bi etc. Cet état de fait m'a permis de distinguer deux catégories de tiers-lieux à Dakar. Une première (majoritaire) qui est ouverte au grand public et dont l'accès est moins réglementé et contrôlé, et une seconde qui est sélective sur la base du pouvoir d'achat – et parfois même, sur la base de l'apparence vestimentaire des personnes. Ces deux catégories n'offrent pas les mêmes commodités et n'ont pas les mêmes types de clientèle. Cette variabilité est aussi vraie pour la mise en œuvre du coworking à Dakar, ce que nous tenterons de démontrer ci-après à travers des cas concrets.

Le coworking

Depuis quelques années, le nombre d'espaces de coworking s'accroît de manière très relative au Sénégal. J'en ai identifié deux grandes catégories dans la région de Dakar :

- *Régus, un promoteur international d'espace de coworking*

Cette première catégorie est alignée sur des normes mondiales (pas de transaction en espèces sur place ; garant financier à payer via « *my régus* », ou par chèque ou carte bancaire ; accès au local via une carte d'abonnement, prix des bureaux sur mesures...) qui sont plus rigoureuses et rigides que les normes intégrées dans la culture locale ou produites par celle-ci. Ce promoteur a principalement pour clients des entreprises multinationales qui louent ses bureaux pour 1, 2 ou 3 ans et plus. Il est représenté dans divers quartiers de Dakar, mais aussi dans d'autres villes à travers le monde. Contrairement aux promoteurs locaux, il ne propose pas aux clients des prix fixes car ceux-ci sont définis en fonction des besoins du client. Ce sont des prix sur mesures. Mais, quel que soit le forfait souscrit par le client, l'accès à une connexion internet haut débit y est toujours inclus car c'est le cœur des prestations des espaces de coworking, avec, en plus, un cadre agréable, convivial, innovant, favorisant les rencontres professionnelles, et offrant des services bureautiques et administratifs à la hauteur des attentes d'une clientèle privilégiée.

- *Jokkolabs, Africa Company Group, Business Center et Freepenseur, des promoteurs locaux d'espaces de coworking ...*

Cette seconde catégorie tente du mieux que possible de s'adapter au contexte local en facilitant les conditions de location de ses bureaux (mais rencontre souvent des problèmes de solvabilité des clients), tolérant certains débordements (non-respect des horaires, consommation de repas achetés ailleurs, dans les locaux). Les promoteurs d'espaces de coworking composant cette catégorie ont généralement une seule et unique agence. Ces différentes agences se situent, pour la plupart, dans la région de Dakar qui concentre 80 % des activités économiques du pays¹. Leur clientèle est essentiellement composée d'entrepreneurs, d'auto-entrepreneurs et de salariés locaux. Ils offrent tous, au cœur des services qu'ils proposent, un

¹ Consulté le 29 août 2022 sur : <https://www.sunudaara.com/histo-geo/dakar-et-le-littoral-central-les-activit%C3%A9s-%C3%A9conomique-6e#:~:text=Dakar%20et%20le%20littoral%20central%20polarisent%20l'essentiel%20des%20activit%C3%A9s,%C3%A0%20Mbour%20et%20%C3%A0%20Saly>.

environnement agréable et convivial avec une meilleure qualité de connexion internet ainsi que des services bureautiques et administratifs. Un grand nombre de ces promoteurs locaux d'espaces de coworking sont en phase d'expérimentation du métier du coworking qui est encore un phénomène récent dans la sous-région.

Un contexte politique, économique et infrastructurel favorable au développement des NFOT dans la région de Dakar

La région de Dakar est une zone propice à la mise en œuvre des NFOT. Ce constat se vérifie à plusieurs niveaux. D'abord, aux niveaux politique, administratif et juridique, l'État sénégalais soutient officiellement l'entrepreneuriat, la création des start-ups et l'innovation. Pour ce faire, il propose des financements de projets, des formations opérationnelles et des partenariats. Des politiques ont même été mises en place pour faciliter la création d'entreprises ainsi que leur pérennité dans l'espace et le temps. À ce propos, les promoteurs d'espace de coworking que j'ai interviewés m'ont tous confié qu'ils n'avaient jamais eu de soucis avec les pouvoirs publics. Certains d'entre eux ont même affirmé être encouragés par les pouvoirs publics qui comptent parfois parmi leurs clients.

Ensuite, sur le plan économique, la région de Dakar est une zone d'affaires très importante dans la sous-région, en plus de regrouper 80 % des activités économiques du Sénégal. Le marché de l'emploi connaît une croissance remarquable avec le développement du secteur des services et du numérique. L'on trouve de plus en plus des start-ups de service, d'informatique, de restauration et de vente en ligne. D'ailleurs, le secteur tertiaire représentait 61,5 % du PIB du pays en 2017 (Gassama et al., 2018).

Les nouvelles start-ups émergentes du secteur tertiaire sénégalais ont tendance à mettre à profit les potentialités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Enfin, sur le plan infrastructurel, la région de Dakar possède de nombreux modes de transport urbain (bus, cars, minicars, taxis, clandos, TER...) en plus des autos et motos-taxis assurant quotidiennement la mobilité des populations. De plus, les voies de communication dakaroises sont plutôt en bon état, même si elles semblent insuffisantes pour garantir, aux heures de pointe, la fluidité de la circulation en centre-ville.

Les infrastructures immobilières modernes sont toutes aussi abondantes et variées à Dakar. On y trouve des bâtiments de haut-

standing, des centres commerciaux aux normes internationales, des hôtels de luxe, des bureaux locatifs, des logements de tous les types, etc. À cela s'ajoutent les infrastructures de technologie d'information et de communication qui donnent accès aux services de télécommunication et à l'internet : quatre opérateurs (Orange, Sonatel, Tigo, Expresso) se partagent le marché local de téléphonie mobile ; tandis qu'Orange, Tigo, IT Arc et Expresso y fournissent les services internet.

L'ensemble de ces facteurs contribue à faire du Sénégal un terreau fertile pour les NFOT. Cependant, force est de reconnaître que leur développement reste tout de même limité par un contexte socio-culturel local qui les accepte difficilement.

Un contexte socioculturel local peu adapté à la mise en œuvre des NFOT

Bien que les ingrédients politico-juridiques, économiques, infrastructurels soient réunis pour permettre le développement des NFOT à Dakar, ceux-ci s'accordent difficilement avec la culture locale de travail et le vécu social des populations. Les investigations menées sur le terrain m'ont permis d'en identifier deux facteurs déterminants, culturellement ancrés : le rapport de la société sénégalaise au travail dans un premier temps, et le poids des liens familiaux dans un second temps.

Concernant le premier facteur susmentionné, la majeure partie de la population dakaroise perçoit le travail comme une activité productive qui se fait, principalement, à l'extérieur du domicile ou du lieu d'habitation. Il y a donc chez elle une forte présence de l'idée de séparation entre lieu d'habitation et lieu de travail. Cette conception peut s'expliquer en trois points : 1) Le secteur primaire fut pendant longtemps le plus dominant dans les anciennes colonies françaises. Composé de la pêche, de l'élevage et de l'agriculture, ce secteur se pratique hors du domicile car il nécessite une interaction physique directe entre travailleur et terrain de production. 2) Au lendemain des indépendances, le Sénégal – tout comme les autres anciennes colonies françaises – a bénéficié du modèle bureaucratique de l'administration coloniale. Celui-ci exigeait que la production se fasse au bureau et est resté, depuis lors, ferme sur la fixité des heures et du lieu de travail dans la fonction publique. 3) L'Islam, en tant que religion dominante au Sénégal, soutient l'idée selon laquelle c'est en parcourant la terre que l'on gagne son pain quotidien. Ainsi, il est mentionné, parmi tant

d'autres, dans la sourate 62, verset 10 du coran que : « Après la prière, dispersez-vous sur la terre à la recherche de quelque grâce de votre seigneur ». Par conséquent, un homme qui ne sort pas du domicile le matin pour aller « se chercher »¹ est très mal vu dans la société sénégalaise ; il fait le déshonneur de sa famille car jugé par la société comme étant un fainéant, un bon à rien.

Quant au second facteur qu'est le poids de la cellule familiale, il est, en partie, défini par le premier. Autrement dit, le rapport de la société sénégalaise au travail et surtout, à l'espace de production, détermine, en partie, son attitude à l'égard des usagers des NFOT qui viennent rompre avec une conception classique (historiquement et culturellement ancrée) du travail et de son espace à Dakar. En effet, étant donné que le travail est, historiquement et culturellement, perçu comme une activité qui doit être menée en dehors du domicile, les familles ont tendance à ignorer les cas de télétravail ou de travail à distance parmi leurs membres. Par conséquent, elles n'hésitent pas, souvent, à les interrompre ou les perturber pendant qu'ils sont en télétravail ou en réunion professionnelle en ligne. C'est par exemple le cas d'un employé d'une organisation internationale à Dakar qui continue de faire du télétravail, même après le COVID-19. À ses débuts dans le télétravail, ses parents retraités avaient du mal à admettre qu'il soit en train de travailler en étant à la maison. En effet, ils passaient une grande partie de la journée à discuter avec lui, à lui demander d'exécuter des tâches ménagères, à l'inviter à table pendant ses heures de travail. Pour faire comprendre à ses parents qu'il était au travail, il avait donc pris l'habitude de mettre sur haut-parleur ses conversations professionnelles avec ses collègues. Il y a aussi le cas d'un jeune journaliste auquel sa famille reprochait de s'isoler dans la maison, alors qu'étant en télétravail, il avait simplement besoin de moments de solitude pour mieux s'investir dans le traitement des informations et dans la production d'articles de journal.

De plus, la majeure partie de la population dakaroise n'a pas de culture de location d'espaces de type coworking ou d'occupation de tiers-lieux moyennant consommation sur place. Un grand nombre de Dakarois juge que c'est une dépense supplémentaire dont on peut se passer. D'ailleurs, l'approche organisationnelle actuellement dominante à Dakar est celle qui préconise la fixité et la rigidité des espaces et des heures de travail.

¹ Expression d'Afrique de l'Ouest signifiant 'travailler'.

Conclusion

Au vu des données récoltées sur le terrain, il apparaît que le télétravail, le tiers-lieu et le coworking sont des NFOT qui se diffusent et se pratiquent dans le monde du travail dakarais, non seulement à des degrés variables, mais aussi changeant de forme dans leur mise en œuvre, selon les possibilités, contraintes et objectifs des acteurs qui les pratiquent (personnes physiques et morales, services publics et privés, institutions). Cela étant, le télétravail demeure jusqu'à ce jour le plus répandu, reconnu et pratiqué des trois NFOT auxquelles je me suis intéressé dans ce chapitre. Ensuite, vient le coworking qui est plus ou moins reconnu comme une NFOT par 30 % des personnes ayant participé à l'étude, tandis qu'aucune d'entre elles ne reconnaît le tiers-lieu comme telle, si bien que ce modèle organisationnel est peu pratiqué à Dakar. Mais l'enquête de terrain a permis de distinguer divers types d'infrastructures faisant de la région de Dakar un environnement propice au développement et à la mise en œuvre des NFOT. Cela, malgré le fait que cette région présente un environnement et des contextes socio-culturels souvent peu compatibles, voire hostiles, aux principes nécessaires à une meilleure pratique du télétravail, du tiers-lieu et du coworking.

Références bibliographiques

- Anact Aract (2021) « Nouvelles formes d'organisation du travail : réussir la participation des salariés », *Récits d'action et enseignement*, 18 p.
- Ajzen, M., C. Donis et L. Taskin (2015) « Kaléidoscope des NFOT : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique », *Gestion 2000*, 32 (3) : 125-147.
- Aguilera, A. et al. (2016) « Le télétravail, un objet sans désir ? », *Économie régionale et urbaine*, 1 : 245-266.
- Benjamin, L. (2018) « État de l'art sur les Tiers Lieux », *Haine et violence numérique*, 123, <https://journals.openedition.org/terminal/3365>, consulté le 29 août 2022.
- Blein, A. (2016) « Le coworking, un espace pour les transactions hors marché ? La valorisation des réseaux sociaux pour travailleurs indépendants », *Réseaux*, 196 (2) : 147-176.
- Boutillier, S. (2018) « Le coworking, l'empreinte territoriale. Essai d'analyse d'une agglomération industrielle en reconversion », *Intervention économique*, 60,

<https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/4845>, consulté le 30 août 2022.

Burret, A. (2013) « Démocratiser les tiers-lieux », *Multitudes*, 52 (1) : 89-97.

Chênevert, D. et M. Dube (2008) « Les nouvelles formes d'organisation du travail. Le rôle des perspectives contingente et institutionnelle », *Relations Industrielles*, 1 (63) : 134-162.

Cuillandre, H (2016) « Numérisation des entreprises. Se transformer ou disparaître », *Humanisme*, 313 (4) : 77-81.

Cushman et Wakefield (2018) « Opérateurs, clients, propriétaires : La ronde du coworking », Etude Coworking | France | Cushman & Wakefield (cushmanwakefield.com), consulté le 30 août 2022.

Desbois, C. (2014) « Le coworking : un mode de travail né de la crise ? L'exemple de Berlin », *Allemagne d'aujourd'hui*, 210 (4) : 100-109.

Diop, A. A. (2007) « Quelles centralités pour la ville de Dakar, Sénégal ? », *Centralité en mouvement*, 26 : 75-92.

Dupuy, F. (2011). *Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*. Paris : Seuil.

Fabbri, J. (2016) « Les espaces de coworking : ni tiers-lieux, ni incubateurs, ni Fab Labs », *Entreprendre et innover*, 31 (4) : 8-16.

Fernandez, V. et al. (2014) « Télétravail et travail à distance équipé. Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? », *Revue française de gestion*, 238 (1) : 101-108.

Oldenburg, R. (1989). *The Great Good Place : Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*. New York : Da Capo Press.

Olivier, D. (2017) « Le succès du télétravail. Les effets de la nouvelle loi travail », *Étude*, 12 : 36-46.

Schuerkens, U. (éd.) (2004) *Global Forces and Local Life-Worlds : Social Transformations*. Londres et al. : Sage.

Chapitre 4

Les déterminants sociaux de la formalisation et de l'accompagnement des PME au Sénégal : De l'instabilité organisationnelle à la redynamisation du cadre socio- institutionnel

Kouamé Jacob Dadié¹

Introduction

Les plus grands défis que l'Afrique doit relever sur le marché du travail, dans sa quête de croissance économique soutenue et de développement partagé, sont, entre autres, de créer davantage d'emplois, de maintenir un taux élevé d'activité et d'améliorer la qualité de sa main-d'œuvre. Dans ce sens, les États africains ont tendance à mettre en place des structures chargées d'assister les PME en termes de formation, de financement et d'appui technique. L'engagement de ces États consiste essentiellement à formaliser, d'une part, l'organisation de ces PME et d'autre part, à les accompagner. Compte tenu du rôle déterminant et du poids considérable des PME, il nous a paru intéressant d'analyser le processus de structuration institutionnelle de cette catégorie d'entreprises.

Selon l'OIT (2017), la formalisation est un processus dans lequel s'engagent les entreprises pour formaliser leurs activités. En effet, ce processus repose sur l'enregistrement de l'entreprise et l'obtention d'une autorisation d'exercer auprès des autorités nationales, régionales et municipales. Il favorise aussi l'accès à un système de protection sociale pour le propriétaire de l'entreprise et ses employé.e.s ; la mise en conformité avec le cadre juridique, notamment la législation en matière fiscale, de sécurité sociale et de travail. En outre, la formalisation s'inscrit dans une approche plus large de la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle. Elle comporte des mesures qui visent à renforcer les politiques économiques, sociales et environnementales, à bâtir des institutions solides et à assurer une concurrence loyale sur les marchés nationaux et internationaux (OIT, 2017). Le processus mis en place vise la création des conditions

¹ Ce chapitre se base sur un détachement de cinq mois au Sénégal entre juin et novembre 2021 financé par le projet ManaGlobal.

nécessaires à la formalisation des emplois dans les entreprises, d'une part, et, d'autre part, à l'augmentation des recettes fiscales des États et à la contribution à la croissance économique ainsi qu'à la cohésion sociale. Le tout basé sur le dialogue social.

Si la petite et moyenne entreprise se formalise mieux et davantage, elle peut bénéficier des offres et des programmes d'accompagnement de sources diverses. En effet, pour Bastier et al. (2013 : 37), l'accompagnement n'est pas une « prise en charge » mais plutôt une « prise en compte » de l'utilisateur. Dans cette perspective, Bellot et Lonclé (2013 : 6-7) écrivent que les jeunes qui ne parviennent pas à se construire eux-mêmes et à intégrer le corps social et professionnel efficacement constituent la cible de l'action publique chargée de les réorienter et les accompagner vers la réussite. Sur cette base, l'accompagnement a tendance à s'inscrire dans un processus de co-construction avec l'utilisateur plutôt que de produire pour lui ou de le laisser « se débrouiller » lui-même. Ainsi, la relation de confiance mutuelle devient un élément fondamental dudit processus (Astier, 2007). Dans ce sens, St-Germain (2014) affirme que s'engager à accompagner des personnes en difficulté d'emploi, c'est aussi chercher à générer des solutions possibles aux obstacles à l'insertion et au maintien en emploi. Quant à Bernoux (2004 : 382), il affirme que le consensus, les comportements et les rationalités constituent des mobiles pour une efficacité du changement.

Les données de terrain et les lectures exploratoires effectuées au Sénégal semblent indiquer la volonté de l'État sénégalais à restructurer ce secteur à travers la mise en place de programmes de formalisation et d'accompagnement. En effet, dans presque tous les pays, les PME sont considérées comme des moteurs de la croissance économique ; elles sont aussi appelées les pourvoyeurs d'emplois. Mais ce constat est loin de se vérifier pour la plupart des pays africains. Dans ces États, malgré la présence significative des PME, la contribution de ces dernières à la croissance économique reste faible. En contexte sénégalais, les PME « représentent près de 90 % du tissu des entreprises, 30 % du PIB, 60 % de la production active, 42 % du total des emplois du secteur moderne et 30 % de la valeur ajoutée des entreprises. » PSE [Plan Sénégal Émergent] (2014). Une étude de l'ANSD (2012) a montré que le Sénégal ne tirait pas pleinement parti du potentiel de croissance des PME. En 2012, 300 PME ont disparu en raison des difficultés de gestion et de financement et 40 % étaient défailtantes dans les cinq années suivant le changement de dirigeant et les difficultés à bénéficier des

aides des structures de l'État (Agence de Développement et d'Encadrement des petites et moyennes Entreprises). Ce manque d'intérêt et de mesures de secours vis-à-vis des PME s'explique, selon les chercheurs, par la perception qu'en ont les acteurs depuis très longtemps, à savoir, comme de simples modèles réduits des organisations de grande taille (Lavigne, 1999). Mais les premières analyses italiennes comme celles de Bagnasco (1977), Becatini (1979) suivies de celles de Nadeau et al. (1987) et Marchesnay (1992) jusqu'à Torrès et Gueguen (2008) ont clairement fait apparaître le manque de cohérence de cette idée, car les entreprises de petites dimensions ont démontré la particularité de leur méthode de gestion par rapport à celles des grandes organisations. La confrontation de ces situations fait émerger deux constats : il convient de noter, tout d'abord, que depuis quelques décennies, le secteur informel, qui constitue la soupape de sûreté de la désinsertion professionnelle des jeunes, est un cadre *sui generis*. En effet, il s'est toujours appuyé sur ses propres compétences, acteurs, capitaux et ressources avec l'effet de se maintenir dans un système économique local de plus en plus concurrentiel. On peut également noter que, bien qu'il rapporte de l'argent à l'État, il est parfois « négligé » par celui-ci et fait l'objet, de sa part, d'un défaut de formalisation et d'encadrement.

Ensuite, à l'analyse des données de l'enquête exploratoire au Sénégal, une restructuration du rapport d'encadrement entre les instances étatiques et les acteurs du secteur informel apparaît. Il y a un regain de dynamisation de ce secteur par l'État sénégalais à travers la reconfiguration du dispositif normatif et institutionnel ayant pour effet de renforcer les rapports d'encadrement des petites et moyennes entreprises de ce secteur.

Par suite de ces deux constats, se pose la question suivante : quels sont les déterminants sociaux de la formalisation et de l'encadrement des petites et moyennes entreprises au Sénégal ? Pour analyser les déterminants sociaux de la formalisation et de l'accompagnement des PME au Sénégal, je fais appel à la sociologie des organisations et à sa mobilisation de la théorie de l'innovation de Norbert Alter. Cette théorie postule que c'est l'absence d'une stabilité dans l'exercice des activités informelles qui motive l'État à inventer des programmes qui deviennent des innovations lorsqu'ils sont acceptés par tout le corps social, c'est-à-dire par l'ensemble des acteurs pour lesquels les programmes sont initiés. À partir de l'adéquation des pré-requis théoriques émanant de la théorie de l'innovation d'Alter et des référents

empiriques observés sur le terrain au Sénégal, les questions subsidiaires ci-après, se posent.

Comment l'instabilité organisationnelle au Sénégal détermine-t-elle la formalisation et l'accompagnement des PME ?

Comment les réformes normatives et réglementaires dans le secteur de l'économie et de l'emploi ont-elles influencé la formalisation et l'accompagnement des PME au Sénégal ? Pour y répondre, ce chapitre vise à analyser les offres des structures de l'État afin d'évaluer si elles correspondent ou non à la situation particulière des entrepreneurs ou des PME.

Méthodologie de l'étude

Sur le plan méthodologique, ma recherche adopte une perspective qualitative. Elle porte sur deux activités spécifiques, à savoir, notamment, les pratiques de formalisation et les services offerts par les structures d'accompagnement des PME¹ au Sénégal. Partant, nous avons choisi la région de Dakar et le département de Pikine pour zones d'étude, car ils sont le théâtre d'une forte implantation des structures d'aide à l'entrepreneuriat. La collecte des données s'est faite à travers des entretiens semi-directifs et des groupes d'utilisateurs. Les entretiens ont concerné les acteurs institutionnels des structures d'accompagnement, des structures privées d'accompagnement et quelques élus locaux. Au total, vingt-sept (27) personnes y ont participé. Les thématiques abordées ont tourné autour de la situation de l'entrepreneuriat local, des canaux de relais des informations concernant l'existence du financement, le fonctionnement des offres de formation, la problématique du suivi, les critères d'éligibilités au financement et les compromis concernant le remboursement des crédits.

¹ Petites et moyennes entreprises

Catégories des participants	Caractéristiques des participants	Nombre de participants
Structures d'accompagnement des services publics	-Directeur des études et de la planification -Ingénieur statisticien -Doctorant stagiaire -Responsable Pôle Emploi -Conseiller auto-emploi -Chargé de projet -Chef du fonds d'appui -Administrateur -Secrétaire -Analyste financier -Responsable d'appui des projets	25
Commune	-Secrétaire général de mairie	1
-Structures privées (UNACOIS)	-Responsable de partenariat de l'UNANCOIS	1

De ce fait, nous avons recouru à la technique d'échantillonnage par choix raisonné qui consiste à sélectionner un échantillon sans tirer les unités de sondage « au hasard », mais plutôt sur la base d'une information à priori relative à la population. Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique qui a permis d'obtenir les résultats ci-après.

Résultats

Une analyse transversale des lectures et entretiens exploratoires révèle deux grandes parties qui structurent la trame fondamentale de ces résultats. On peut noter, d'un côté, les formes de perceptions sociales associées à l'instabilité organisationnelle de l'économie informelle au Sénégal, et de l'autre côté, les réformes et règlements mis en place par le cadre institutionnel pour y remédier.

De la perception de l'absence d'état stable de la structure des activités économiques informelles au Sénégal

L'instabilité organisationnelle au Sénégal : entre perception de la précarité économique et « déficit » de travail décent

La structuration du système de production et/ou de l'économie informelle sénégalaise bénéficie d'une réinterprétation péjorative dans le champ économique local et communautaire sénégalais. Les activités informelles telles qu'elles s'exercent ne peuvent être qualifiées de décentes ou stables et les acteurs qui les réalisent sont socialement dispensés de toute activité ainsi qualifiée. Ces représentations tirent leur source de la genèse de ce secteur qui remonte aux bouleversements économiques qu'a connus le Sénégal au lendemain de son indépendance, ainsi que de son ampleur grandissante. Suite à l'adoption de programmes structurels, des pans entiers du secteur moderne se sont effondrés, d'autres ont progressivement glissé vers la semi-clandestinité ou l'informel contribuant ainsi au développement de ce secteur (Guillaumont, P. et S., 1991). Les conséquences ont été tout à fait considérables sur l'économie qui a enregistré entre 1970 et 1994, une perte de 8.500 emplois formels, tandis que les effectifs du secteur privé passaient de 72.568 en 1992 à 61.331 en 1993 (Sarr 1998 : 59). Une autre cause de l'émergence de ce secteur est l'insuffisance du nombre d'emplois créés aujourd'hui dans le secteur moderne, face à l'expansion rapide de la population active et à un exode rural qui ne cesse pas de s'intensifier.

Par ailleurs, la dévaluation du F-CFA a eu un impact non seulement sur les revenus du secteur formel, mais semble-t-il, également sur la dynamique du secteur informel sénégalais. Dans ce sens, Azam et Wane (1999) soutiennent que la dévaluation de 1994 a eu peu d'impact sur les prix relatifs à la consommation et sa principale conséquence a été une forte réduction du taux de salaire dans le secteur formel. Cette situation dynamise le secteur informel et rend complexe le processus d'insertion des jeunes dans les emplois formels. Selon nos informateurs, ces activités sont en majorité investies par des jeunes et les femmes sans instruction, et les conditions dans lesquelles elles se déroulent sont considérées comme « inhumaines ». Les activités informelles ont tendance à fonctionner hors du cadre légal ou réglementé, avec ou sans rémunération régulière des travailleurs, s'exerçant typiquement avec un faible niveau d'organisation et de technologie. C'est ce que montre Maldonado et al. (1995) quand ils affirment que les activités informelles échappent partiellement à l'emprise des lois et des règlements officiels.

Par ailleurs, les données font ressortir que les entrepreneurs des petites et moyennes entreprises ne sont pas non plus qualifiés pour entreprendre. Selon nos enquêtés, les dirigeants d'entreprises n'ont pas d'expériences en gestion d'entreprise, ni de compétences et les ressources dont ils disposent, notamment les ressources financières sont limitées. Par conséquent, la précarité et le déficit sont fortement présents et imbriqués. Cette situation apparaît clairement dans le discours du conseiller pôle emploi contacté :

« Ici, au Sénégal, les jeunes entreprennent, ils sont nombreux à s'engager dans les activités qui leur permettent de subvenir à leurs besoins. Mais ils ont des problèmes financiers, ils n'ont aucune expérience, ni de formation pour entreprendre. Même s'il leur arrive quelque chose, l'État ne les reconnaît pas parce qu'ils ne se sont pas déclarés. Ils n'ont pas de bon revenu et ces activités ne leur garantissent pas leur vie. En plus, les conditions de travail sont pénibles et ne sont pas rentables financièrement. »

Extrait d'entretien avec un conseiller Pôle emploi ANPEJ, Dakar en juin 2021.

Sur la base de ce discours, les autorités institutionnelles ont tendance à percevoir le système de gestion des petites et moyennes entreprises comme disqualifié socialement et professionnellement. Cette disqualification se justifie à travers la connotation d'éléments tels que l'inexpérience des entrepreneurs, le manque de formation, l'insuffisance de revenu, l'absence de couverture sociale, l'absence de reconnaissance administrative, etc. Ces formes de description des pratiques informelles et les perceptions qui s'y associent inscrivent ces activités dans une logique d'instabilité, de déficit et de précarité.

Les difficultés d'insertion professionnelle comme facteur explicatif de l'instabilité organisationnelle

L'ampleur du chômage des jeunes au Sénégal est bien connue et devient de plus en plus inquiétante. En effet, l'ANSD (2021) en estime le taux à 24,1 % en 2021, soit une hausse de 7,8 % par rapport à 2020. Concrètement, le chômage touche beaucoup plus la gent féminine (35,8 %) que les hommes (13,0 %) et est plus élevé en milieu rural qu'urbain (29,8 % contre 19,1 %). 2000 nouveaux demandeurs d'emploi arrivent sur le marché de l'emploi sénégalais chaque année (Alboury, 2015). De ce fait, le secteur informel s'impose comme le pourvoyeur d'emploi des jeunes dans ces localités. Aujourd'hui, ce secteur accueille de plus en plus une population hétérogène. Il s'agit notamment de migrants de toute origine, de jeunes diplômés en quête d'un premier emploi, de

laissés-pour-compte du système scolaire, de chômeurs du secteur moderne victimes des politiques de stabilisation et de femmes. Ce secteur à lui seul emploie 97 % de la population sénégalaise (ANSD, 2020).

La population en général, et plus spécifiquement, les jeunes et les femmes considèrent les emplois de ce secteur au même titre que les emplois formels, et leur accordent même parfois davantage d'importance qu'aux emplois formels. À partir des entretiens réalisés avec les autorités administratives de l'accompagnement des petites et moyennes entreprises, il ressort que l'idée d'entrer dans l'informel et de s'y maintenir, est nourrie par les jeunes entrepreneurs voulant créer une activité pour s'installer à leur propre compte. Ces jeunes aspirent à travailler pour eux-mêmes plutôt que de se faire employer par d'autres personnes. Pour ce fait, ils ne considèrent plus les emplois de ce secteur comme de sots métiers, mais plutôt comme des emplois au même titre que les emplois formels. Qu'ils soient instruits ou non, tous et toutes convergent vers ce secteur qui constitue une source de revenu et d'autonomisation pour cette frange de population. Ces propos du secrétaire général de la mairie de Médina précisent ceci :

« Le développement du secteur informel ne prend pas en compte seulement des gens qui ne sont pas allés à l'école, il y a aussi des instruits et d'autres qui y sont parce que le secteur formel ne peut pas les embaucher. Ceux qui ne sont pas allés à l'école s'engagent beaucoup dans ces activités parce qu'ils n'ont pas le choix ou parce qu'ils aiment. Voici ce qui fait qu'au Sénégal et partout en Afrique, le secteur informel se développe. »

Extrait d'entretien avec le Secrétaire Général de la Mairie Médina, Dakar, en juillet 2021.

À la lumière de ces propos, il ressort que le travail salarié n'est plus le seul modèle d'emploi pour la jeunesse sénégalaise, comme dans le passé. Le secteur informel est désormais valorisé du fait de sa capacité à offrir de l'emploi et en tant que pourvoyeur de ressources symboliques (revenu). Ainsi, si pour certains jeunes entrepreneurs, les petits métiers représentent des emplois transitoires, pour d'autres, ces activités constituent un modèle d'emploi au même titre que les emplois salariés. Elles sont même perçues comme l'expression d'une vocation entrepreneuriale. En revanche, l'insertion dans ce secteur d'activité est considérée par la structure institutionnelle comme une forme d'instabilité, d'où la mise en place des programmes d'aide décrits dans le sous-chapitre suivant.

De la redynamisation du cadre normatif et institutionnel du système économique comme catalyseur de la formalisation et de l'accompagnement des PME

La redynamisation du cadre normatif des PME est un processus de déconstruction et de reconstruction du système de production de la petite et moyenne entreprise en contexte sénégalais. En effet, en 1970, le Sénégal est frappé par une crise financière sans précédent. Pour résoudre ces difficultés, il adhère aux politiques de redressement économique et financier. De 1987 à 1988, des politiques industrielles sont mises en application, et une phase de relance s'est faite de 1989 à 1992. Les effets de cette nouvelle politique vont être désastreux pour le monde du travail et plus spécifiquement pour l'emploi. De 1986 à 1991, plus de 40 entreprises ayant un chiffre d'affaires variant entre 100 millions et 7 milliards F-CFA et employant en moyenne 100 personnes ont déposé leur bilan car transférés à d'autres unités de production. Cela a eu des conséquences sur l'emploi et a fortement fait grimper le chômage (16,7 % en 1976 et 24,4 % en 1991) (Dieng, 2006).

Ces difficultés ont entraîné une tertiarisation de l'économie sénégalaise, conséquence logique d'un processus de désindustrialisation. En effet, le développement du chômage urbain, entraîné par la crise économique, s'est accompagné de celui d'une forme d'entreprise qu'on nomme « petite et moyenne entreprise ». Les multiples difficultés économiques, qui se manifestent par la faiblesse de la croissance, la désindustrialisation, le poids de la dette par suite des politiques d'ajustement, la dévaluation des productions et de la monnaie affectent toutes les catégories de la population. C'est dans ce contexte de crise socio-économique, d'extrême pauvreté et de précarité de l'emploi que le Sénégal a mis sur pied des initiatives de développement économique local caractérisées par l'accompagnement des entreprises. S'intéressant de plus en plus aux entreprises de petites dimensions, l'État préconise des politiques d'encadrement visant la relance et l'institutionnalisation de ces dernières. Un dispositif adapté est donc mis en place et regroupe de multiples structures ; on peut, à titre d'exemple, citer l'ANPEJ en 2000, la DER, l'ADEPME, la 3FPT, le PRODAC etc., de 2012 à 2019¹. Ces initiatives ont pour but de donner

¹ ANPEJ : Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes ; DER : Délégation Générale à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes ; ADEPME : Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes

une nouvelle orientation en matière de gestion aux entrepreneurs locaux férus d'innovation et d'engouement pour une participation au développement économique et social du Sénégal. Le discours du responsable du service de soutien aux projets de l'ANPEJ le confirme :

« Notre objectif, et c'est d'ailleurs pour cette raison que les structures ont été créées, c'est pour aider notre jeunesse à sortir du chômage. Et nos structures ont mis en place des services pour les accompagner. »

Extrait d'entretien d'un responsable services appuis projets ANPEJ, Dakar en juin 2021.

Il ressort de ces propos que le dispositif d'accompagnement des PME propose des services susceptibles d'aider les chefs d'entreprises à développer leurs compétences. Pour cela, le gouvernement sénégalais considère que le processus d'accompagnement ne peut être efficace que si les programmes d'aide et les structures d'accompagnement à la création d'entreprise et au maintien des entreprises sont décentralisées. Les services proposés par celui-ci sont décrits ci-après.

Les programmes d'aide aux PME comme justification de l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes

Les entreprises, quelle que soit leur taille, rencontrent des difficultés lors de leur démarrage et surtout dans la gestion quotidienne de leur système de production (Sammut, 2003). Dans la littérature, certains auteurs lient ces difficultés aux forces contextuelles, notamment lorsque l'environnement dicte les lois aux nouveaux entrants (Khelil et al., 2010) ; d'autres estiment qu'elles émanent des caractéristiques personnelles du dirigeant ainsi que des facteurs financiers (Sammut, 2003). En effet, le Sénégal possède une tradition culturelle dans le domaine de l'économie avec la notion très usitée, par exemple, de « niaak diarignou », qui signifie que la réussite n'est qu'au bout de l'effort. De ce fait, c'est-à-dire l'idée d'accompagnement a tendance à s'accorder avec les pratiques locales de l'entreprise sénégalaise. Ainsi, une minorité des entrepreneurs a réussi à adopter cet accompagnement tandis qu'une majorité n'y est pas arrivée, qualifiant le dispositif de très long et lourd. L'adhésion à l'accompagnement et l'intériorisation de toutes les pratiques qu'elle propose constituent des innovations pour les

Entreprises ; 3FPT : Fonds de Financement de la Formation Professionnelle ;
PRODAC : Programme National des Domaines Agricoles Communautaires.

acteurs de l'économie informelle. La dimension culturelle et locale est fortement prise en compte dans les démarches d'application de ces dispositifs. Cette application se caractérise par une hétérogénéité de logiques d'action, qui sont qualifiées d'évolutions car intégrant des aspects importants voir essentiels du contexte local. Les services offerts se déclinent, selon le discours des enquêtés, en quatre (4) dimensions consignées dans le schéma ci-dessous :

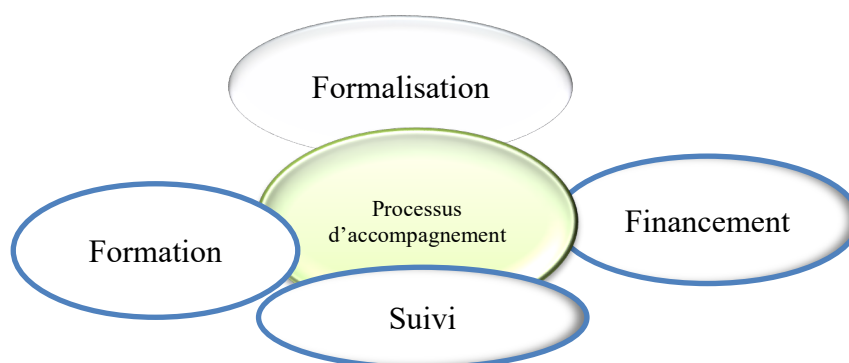


Schéma de l'auteur, juin 2021.

Au regard des services que propose le dispositif d'accompagnement schématisé ci-dessus, il ressort une prise en compte des aspects dont souffre l'entreprise sénégalaise, et la valeur du suivi dépend en grande partie de la qualité des individus qui le réalisent. Selon les personnes interrogées, ces étapes pallient les maux du secteur de l'artisanat au Sénégal. Le discours du responsable du pôle d'appui aux projets au ministère de la Jeunesse le confirme :

« Ce que les structures font, c'est la formalisation des PME, les former à la gestion de l'entreprise, les financer et les suivre. Pour cela, plusieurs structures ont été créées. Ils n'ont pas de formation et c'est surtout de cela que souffre l'économie du Sénégal. »

Extrait d'entretien avec un Responsable appuis aux projets au ministère de la Jeunesse, Dakar, décembre 2021.

Partant de ce discours, il est nécessaire que la mise en œuvre des programmes d'aide soit confiée à des spécialistes qualifiés dans le domaine de la petite jeune entreprise. Ceux-ci doivent disposer des aptitudes de généralistes pour mieux appréhender ou percevoir d'une part, chaque difficulté que rencontrent les créateurs d'entreprise, et d'autre part, toute difficulté latente. Pour cela, sans vouloir faire une généralité, l'observation des pratiques et l'écoute des entrepreneurs

doivent constituer l'essentiel du processus d'accompagnement s'il se veut réussi.

Le processus de formalisation : entre accueil, information, conseil, sensibilisation et enregistrement

Les rapports des acteurs des réseaux d'accompagnement avec les chefs de petites entreprises artisanales, dans le cadre de la formalisation, s'inscrivent dans une logique de déconstruction de l'identité locale de l'entreprise « à la sénégalaise ». Car l'entrepreneuriat, tel qu'il s'exerce localement et traditionnellement dans le pays, porte les caractéristiques locales (consultation du marabout au démarrage de l'entreprise, organisation familiale de l'entreprise, etc.) qu'il prétend conserver. Par ailleurs, à rebours d'une solidarité orientée vers l'économie informelle, les chefs d'entreprises s'inscrivent dans un réseau relationnel tourné vers le marché de l'emploi formel et la quête de la citoyenneté sénégalaise. Partant, le dispositif d'accompagnement débute par l'étape de la formalisation. En d'autres termes, c'est le point d'entrée pour être reconnu par l'institution et bénéficiaire du soutien ou non des structures d'accompagnement. C'est un processus de reconversion de l'identité de l'entreprise informelle dans la logique de la formalisation de l'acte entrepreneurial.

Ce processus est structuré en quatre sous-étapes. En effet, l'accueil, l'information, le conseil et la sensibilisation sont des instruments de soutien destinés à prendre en charge les créateurs potentiels cherchant à s'informer sur la création d'entreprise. En outre, il consiste à apporter un éclairage au porteur sur la compréhension de son projet, tester ses capacités et ses motivations, lui apporter également une dose de curiosité. Les pratiques d'accueil et d'information des porteurs de projets peuvent s'organiser autour de l'écoute (Lejeune et Derriennic, 1996) et de l'orientation vers les structures d'appui appropriées et d'actions d'information par le biais de sessions d'information courtes (ou de réunions périodiques en groupe) sur les procédures de création et les formalités à remplir. Cet outil joue un rôle d'éveil de conscience des porteurs de projet. Selon Masmoudi (2007), l'accueil et l'information permettent aux créateurs potentiels d'éviter les erreurs grossières dues à l'inexpérience. Le discours du directeur des études et de la planification de la DER le confirme :

« Notre démarche se situe à deux niveaux, pour être accompagné, l'entrepreneur doit d'abord être informé de l'existence des aides, il doit se faire enregistrer sur la plateforme de notre structure et par la suite,

suivre les autres étapes pour bénéficier de l'accompagnement. Ceux qui sont enregistrés en bénéficient. Je pense aussi que les microentreprises, il y a des microcrédits pour faciliter le financement. Et à ce niveau, il y a quelques documents qu'on demande aux bénéficiaires, à savoir la copie de la pièce d'identité, le certificat de résidence (...). Il doit avoir comme garant le ou la responsable de son association ; au cas où il ne paye pas c'est elle qui rembourse ».

Extrait d'entretien avec un Responsable des études et de la planification à la DER, Dakar juillet 2021.

À ce propos, notons que les pratiques de formalisation diffèrent en fonction de la taille de l'entreprise. La formalisation des micro-entreprises nécessite les éléments suivants : dépôt d'une pièce d'identité ou d'un extrait de naissance auprès des responsables du nano-crédit, ouverture d'un compte chez « l'opérateur Wave » etc. Quant aux entreprises artisanales de grande taille, le dirigeant doit obligatoirement s'enregistrer sur la plateforme de la structure d'aide, disposer d'un agrément de son entreprise, d'une pièce d'identité, de la carte professionnelle et surtout d'un *business plan* pertinent. L'introduction de ces nouvelles pratiques contribue fortement à la reconstruction de l'identité sociale et professionnelle des entrepreneurs artisanaux. Cette étape est essentielle pour les structures d'accompagnement, car elle constitue le ciment des rapports de production entre les acteurs de l'entrepreneuriat et favorise le passage des dirigeants de l'économie informelle à des emplois formels. Il s'ensuit que le basculement vers celle-ci requiert une attention accrue à la formulation des politiques publiques.

Du processus de formation des PME à la mobilisation de la logique du « faire-faire » comme réforme institutionnelle

La formation¹ a depuis longtemps été placée au cœur du développement entrepreneurial en tant qu'outil catalyseur. Pour Lejeune et Derriennic (1996), elle constitue la phase la plus importante du processus d'accompagnement. À ce sujet, ils écrivent : « Les porteurs de projets ont effectivement des besoins en formation, besoins

¹ Boissin et al. (2006) ont montré, à partir d'une étude longitudinale sur 143 étudiants grenoblois, que la formation permet d'accroître de façon significative la capacité à entreprendre dans la mesure où elle permet de faire de la création un acte voulu et réalisable. Les auteurs invitent à cet effet les universités à développer des programmes d'enseignement adéquats véhiculant la culture entrepreneuriale.

qu'il faut nécessairement combler pour l'efficacité réelle de l'activité de soutien¹ » (140).

Dans le contexte de la présente étude, la dimension « formation » est purement pédagogique. Il s'agit de sessions de formation collective sur certaines thématiques ciblées telles que la structuration de l'entreprise ou le financement de l'activité. Les enseignements dispensés sont très variés. Plusieurs types de cours sont proposés, d'une durée de quelques heures à plusieurs mois. Les modules enseignés s'articulent généralement autour de la comptabilité, du calcul des coûts, du choix de statut juridique, des techniques de management, du recrutement, de la stabilisation du *business plan* et enfin, de la fiscalité. Selon nos informateurs, l'objectif poursuivi est de transmettre un certain nombre de connaissances, les dirigeants des entreprises n'ayant pas forcément de formation initiale dans ce domaine, ainsi que de favoriser un échange et une réflexion collective entre les membres du groupe sur des problématiques individuelles ou communes.

Quant à la dispensation des cours, elle se fait de deux manières. La première est interne, c'est-à-dire que les spécialistes-enseignants sont des acteurs de la structure d'accompagnement. La deuxième est externe, les spécialistes-enseignants extérieurs à la structure étant sollicités moyennant une rémunération salariale. Certaines formations sont proposées par la structure d'aide à titre gratuit. Cependant, d'autres formations sont réalisées par le chef d'entreprise lui-même ; dans ce cas de figure, elles sont prises en charge à 90 % par les structures d'aide et les 10 % restants sont soldés par le chef d'entreprise. À la fin de la formation, le chef d'entreprise se voit remettre un CS (certificat spécialisé). Schématiquement, l'on distingue deux catégories d'entrepreneurs dans le champ de l'économie artisanale au Sénégal : les entrepreneurs instruits ou ayant été scolarisés et les entrepreneurs non-instruits ou n'ayant pas été scolarisés.

Les modules de formation destinés aux entrepreneurs instruits sont conçus en français, mais les entrepreneurs non-instruits bénéficient des

¹ Cette citation montre bien que la formation est un outil nécessaire, mais non suffisant, à l'activité de soutien. Celui-ci doit mettre en œuvre d'autres outils selon la personnalité de l'entrepreneur et le type de projet concerné. Toutefois, le besoin de formation étant réel et important, le contenu de celle-ci l'est également. Un incubateur est une structure qui propose à des porteurs de projets, en phase ante- ou post-crédation, cinq types de services : l'accès à des ressources physiques, des services de secrétariat, l'accès à des ressources financières, l'aide au démarrage et la mise en réseau (Carayannis et Zedtwitz, 2005).

mêmes formations en langue « wolofal », un métissage du wolof et de l'arabe. Cette citation du directeur des études et de la planification de la DER, de la secrétaire de la 3FPT et d'une analyste financière de l'ADPME l'indique :

« Vous savez, on est une structure de financement, mais pas de formation ; donc nous ne faisons pas la formation, mais nous favorisons le principe du « faire-faire » c'est-à-dire qu'on sollicite des enseignants ou des experts qu'on paie. Mais certaines structures en font aussi et quand ils n'ont pas les compétences, c'est en ce moment qu'ils sollicitent d'autres experts ». « Maintenant, la formation de courte durée qui est de 3 à 6 mois peut être sanctionnée par un diplôme appelé le certificat de spécialité, communément appelé CS. Et comme certains ne sont pas instruits, nous leur donnons les cours en langue locale, le « wolofal ». Nous prenons aussi en compte le financement de leur formation à 90 % donc, souvent eux-mêmes, ils font des demandes individuelles et nous leur proposons aussi des formations ».

Extrait d'entretien avec des Responsables des organisations suivantes : DER, 3FPT, ADPME, Dakar en juillet 2021.

En somme, les pratiques de formation s'apparentent à une sorte d'éducation à l'entrepreneuriat, à travers des dispositifs pédagogiques divers tenant compte des enjeux du phénomène. Pour Billet (2007), la formation à l'entrepreneuriat répond aux objectifs de réussite aux niveaux économique, politique, social et technologique et incite les individus à prendre des risques conscients pour le développement de nouvelles organisations créatrices de valeur ajoutée. Elle consiste à développer les capacités entrepreneuriales (Verstraete et Benavent, 2000) à partir d'un transfert de connaissances et de compétences. La formation entrepreneuriale est aujourd'hui reconnue comme étant primordiale pour la bonne conduite de nouveaux projets entrepreneuriaux et l'amélioration des compétences des entrepreneurs (Masmoudi, 2007). Dans cette perspective, la formation constitue un outil indéniable pour soutenir toutes les formes d'entrepreneuriat.

Le financement des PME comme moteur de réforme de l'économie informelle sénégalaise

L'appui financier s'est beaucoup développé avec la vague de créations de start-ups Internet et de PME de haute technologie. L'objectif de l'appui financier est de subvenir aux besoins des créateurs au cours des phases critiques de pré-crétion et de post-crétion. Ainsi, la notion de « financement » s'est peu à peu développée et diversifiée

dans le paysage entrepreneurial. Pour les jeunes entrepreneurs, la possibilité de s'établir en tant qu'entreprise dépend obligatoirement de la capacité à obtenir des ressources financières. Or, en contexte sénégalais, les PME vivent au jour le jour sans aucun fonds de roulement. Ces derniers temps, deux catégories de financement se sont institutionnalisées : les fonds d'amorçage projet et les fonds d'amorçage démarrage. À côté du financement d'amorçage, d'autres pratiques privées de soutien financier se sont développées, telles que le financement par des personnes physiques, la famille, etc. Ces types de financement des jeunes visent à aider les chefs d'entreprise à entreprendre dans un cadre règlementé. Cependant, le financement est octroyé sous conditions : l'entrepreneur doit répondre aux critères prédéfinis par le réseau d'aide. Il s'agit, entre autres, « d'être d'origine sénégalaise, avoir entre 18 et 40 ans, disposer d'un *business plan* pertinent, d'un garant physique et moral, d'un « badjène » qui se substitue au garant, pour les entrepreneurs de la micro-entreprise ». Le statisticien interrogé lors de la collecte des données indique à ce propos que :

« Nous les accompagnons à travers le financement. En effet, si le critère d'âge, et surtout le projet est pertinent, on accompagne le concerné. Il doit aussi avoir une garantie. Si tout ce que je viens de citer est respecté, on donne le financement. »

Extrait d'entretien avec le statisticien de la DER, Dakar juillet 2021

Le focus group que j'ai réalisé le 13 juillet 2021 a fait ressortir que certains entrepreneurs réussissent à se conformer aux critères et bénéficient de crédits. Le critère fondamental pour être éligible au financement est la pertinence du *business plan*. Le montant est octroyé en fonction de la catégorie de l'entreprise, selon le tableau ci-dessous.

Typologie de financement	Plafonnement des montants	Catégories des bénéficiaires
Nano crédits	10.000 à 300.000 F-CFA	Programmes d'urgences
Autorisation économique	300.000 à 1.000.000 F-CFA	Femmes uniquement

Financement des MPME	5.000.000 à 10.000.000 F-CFA	Porteurs de projets
Chaîne de valeur	150.000.000 F-CFA et plus	Structures (université, école, etc.)

Sources : Données d'enquêtes de terrain de juin à novembre 2021, au Sénégal.

Dans l'organisation du financement, les structures de l'État sont en relation avec des banques. Ainsi, après s'être conformés aux critères qui régulent le financement, les dirigeants d'entreprise sont mis en relation avec des structures financières. Ceci leur permet de disposer d'une carte bancaire, élément important, car généralement, le système d'épargne informel ne prévoit pas le passage par un compte bancaire, selon les données du terrain.

La mobilisation du suivi en tant que stratégie de remboursement des fonds par les PME

Par « suivi », il faut entendre l'acte professionnel consistant à construire une méthode d'observation d'une animation ou d'un accompagnement. Il s'agit de suivre la personne dans l'action qui lui est proposée, que ce soit une animation ou un accompagnement, à des fins d'évaluation (Vercauteren et al., 2010 : 135-150). Selon le dictionnaire Robert, le suivi est un travail continu dont les éléments forment un tout, une surveillance continue en vue de contrôler. L'objectif en est de récolter des informations pendant la durée du projet, de sorte à pouvoir opérer, si nécessaire, des ajustements ou des modifications. Par ailleurs, le suivi implique une relation au cours de laquelle les actions de l'accompagné sont déterminées par l'accompagnant. Dans la relation de suivi des dirigeants d'entreprises, l'on a tendance à privilégier l'accompagnement de court, voire même de très court terme, contrairement à une logique de suivi ancrée dans la durée. Selon les données recueillies, le suivi constitue une dimension autonome du dispositif d'aide qui n'est pas prise en compte. Cela paraît plus clair dans cette citation du responsable des projets :

« On a mis en place un comité de suivi appelé JCE (Junior Conseiller d'Entreprendre). Je ne sais même plus si ce comité existe encore ou pas, mais je ne pense pas que ça existe encore. On a mis ça en place parce

que la plupart du temps, ce sont des analphabètes qui viennent prendre des prêts. Mais on les suit pour le remboursement ».

Extrait d'entretien avec un responsable service appui projets, ANPEJ, Dakar juin 2021.

En somme, l'étape du suivi a été instituée pour légitimer le retour des acteurs d'accompagnement vers les PME pour l'encaissement ou le remboursement. La relation de remboursement est à cet effet construite par les structures d'accompagnement comme le suivi.

Du processus d'évaluation du *business plan* : entre qualification ou disqualification au financement des dirigeants d'entreprise

Cette partie expose le processus de validation du dossier ou du projet à financer soumis par l'entrepreneur. En effet, ce dossier permet d'évaluer la nature et les besoins de capitaux et de justifier la demande de financement. De fait, la rédaction du *business plan* se fait via deux possibilités : soit par les conseils et le savoir des spécialistes des structures d'aide, soit par des cabinets de rédaction *business* extérieurs. Dans les deux cas de figure, l'analyse insiste sur la « pertinence » du projet. Selon les enquêtés, l'analyse du *business plan* prend en compte deux dimensions spécifiques, primo la partie littéraire et secundo la partie financière. Dans la partie littéraire, le porteur de projet expose les caractéristiques du produit ou du service qu'il entend proposer. Il s'agit pour lui de montrer dans quelle mesure le produit ou le service répond aux attentes des clients. Il doit également détailler les avantages concurrentiels et préciser les possibilités d'évolution et de développement, présenter les risques techniques qui pourraient surgir et le développement de l'activité à l'échelle du marché visé. En revanche, dans la deuxième partie, le créateur doit faire apparaître la logique financière du projet. Il doit précisément montrer la cohérence de ses projections avec le contenu du plan d'affaires, envisager les conditions dans lesquelles il pourrait réaliser des investissements, mesurer le degré de sensibilité du montage financier ; montrer à la structure d'appui qu'elle peut accompagner l'entreprise en toute confiance. Ces propos du statisticien soulignent bien cette idée :

« Dans le financement, le plus important c'est le projet. Il doit être pertinent. Et l'analyse se fait avec des spécialistes des différents domaines donc c'est vraiment un travail transparent. Les économistes aussi en font des analyses et c'est par suite de cela que nous contactons le chef d'entreprise. »

Extrait d'entretien d'un statisticien de la DER, Dakar, novembre 2021.

On voit ici que le *business plan* constitue l'élément déterminant de l'accès au crédit. Le processus de validation du projet, quant à lui, met en interaction plusieurs acteurs jouant des rôles différents. Il représente le noyau central du processus d'accompagnement et la validation facilite l'accès au financement pour le porteur du projet. Après l'analyse des spécialistes, lorsque le projet a retenu leur attention, il est transmis au Directeur de la structure qui, à son tour, le valide et donne l'ordre de financement. Le financement est assuré par des banques qui travaillent avec ces structures. Cette stratégie, d'une part, implique l'entrepreneur dans une relation de bancarisation, et d'autre part, incite fortement le créateur d'entreprise à rembourser, le financement étant une forme de dette qui se rembourse au fur et à mesure, dans le délai fixé.

Discussion

Pour conclure, ce chapitre se veut une contribution à une sociologie des politiques publiques en faveur de l'insertion professionnelle. Il analyse les déterminants sociaux de la formalisation et de l'accompagnement des PME au Sénégal. Les acteurs des structures d'accompagnement perçoivent une absence de stabilité dans les conditions et/ou les pratiques de gestion des activités économiques du secteur informel. Plus précisément, ils perçoivent les activités du secteur informel comme des activités précaires et indécentes.

Ces résultats rejoignent les travaux de Yao Gnabeli et Lognon (2010 : 5), Loukou (2003 : 105) et Assogba (2011 : 21). Pour Yao Gnabeli et Lognon (2010 : 5), les discours des acteurs de l'économie informelle sur les raisons de la création de leur micro-entreprise font référence à « l'auto-emploi », à « l'esprit d'entreprise », à « la pauvreté » et à « la débrouillardise ». Dans ce même sens, Mohamoud (2008), pour sa part, montre que les travailleurs qui s'engagent dans l'informel sont pauvres et que leurs conditions de travail sont dures. Plus loin, l'auteur indique que les activités de ce secteur ne sont ni approuvées, ni enregistrées, ni protégées par les autorités. En revanche, ces travaux vont à l'encontre des avis de certains auteurs tels que Loukou (2003) et Assogba (2011). Loukou (2003 : 105), montre que l'exercice d'une activité dans le secteur informel n'est toujours pas une situation temporaire, précaire, dans laquelle des individus attendent de rejoindre l'économie formelle. Pour lui, c'est un domaine d'activité pensé et mûri par des catégories d'acteurs bien structurés et qui se plaisent dans leur métier. Dans cette même veine, Assogba (2011 : 21)

souligne que l'auto-emploi représente, pour la population, notamment les diplômés universitaires, un mécanisme d'insertion professionnelle.

En outre, cette recherche a fait ressortir que le dispositif mis en place vise à redynamiser le cadre normatif de l'économie informelle. En effet, l'organisation des PME est généralement considérée inefficace en matière d'insertion professionnelle. De ce fait, plusieurs services sont proposés, notamment la formalisation, la formation, le financement et le suivi. Ce résultat corrobore les recherches de Valenzuela et al. (2006) qui montrent que lorsqu'une entreprise (PME) parvient à s'enregistrer, elle en tire un bénéfice en termes de publicité officielle de ses produits, tisse des liens commerciaux avec des entreprises formelles, peut devenir un fournisseur du secteur public et bénéficiaire de financements. Dans ce même ordre d'idées, Michaelides et Benus (2010) concluent que les formations des dirigeants des PME ont un fort impact à l'horizon de cinq ans sur la réussite des entreprises, et le Bureau international du Travail préconise d'établir les fonds de garantie des prêts et de mettre davantage les produits financiers à la disposition des PME (BIT, 2015). En effet, les différents services proposés par l'accompagnement donnent aux entrepreneurs la possibilité de convertir les pratiques locales en une gestion probablement globale. L'obtention de crédits participe au développement de l'activité. Ces recherches étayent les résultats obtenus au cours de nos entretiens. Cependant, certains travaux vont à l'encontre de ces résultats : l'étude réalisée par l'AGEPE (2013) montre que les structures d'accompagnement sont pour certains entrepreneurs presque inexistantes et que seulement un tiers des chômeurs y ont recours, soit parce qu'ils ignorent généralement leur existence, soit parce qu'ils pensent que ces structures ne peuvent pas les aider à s'insérer. De leur côté, Dumont (1962), d'Iribarne (1990), Lugan (1991), Fottorino et al. (1992) et Henry (1988) montrent que les actions publiques d'accompagnement se soldent plutôt par un échec et une déception. Quant à Mutabazi (2006), ces échecs relèvent du fait que la majorité des projets de développement initiés par l'État ne s'appuient sur aucune vision claire des conditions permettant de concilier leurs modes de gestion occidentale avec les modèles africains. Toujours dans cette même perspective, Ulrike Schuerkens et al. (2019) soutiennent que les pratiques hybrides allant dans le sens de l'entreprise en contexte africain sont confrontées à une politisation, à des traditions locales et à la centralisation.

Conclusion

Au regard de ce qui précède, nous retenons que les dispositifs et les services offerts par le gouvernement sénégalais semblent être conçus pour répondre aux questions et aux difficultés qui peuvent se poser aux entrepreneurs lorsqu'il s'agit de lancer officiellement leur entreprise. Ainsi, les actions d'accompagnement évoquées dans notre recherche apparaissent reliées et cohérentes entre elles, témoignant d'une prise en compte d'un besoin de cohérence entre les différents secteurs choisis par les PME. Ces actions d'accompagnement sont présentées comme complémentaires les unes des autres. Cette assistance aux PME a pour but de formaliser leurs activités, d'informer les différents acteurs de l'entreprise sur les modalités permettant d'entreprendre d'une manière formelle, de les former aux stratégies de gestion d'entreprise, de les financer et les suivre, c'est-à-dire de les aider à affiner leurs idées et à construire progressivement une stratégie, un projet opérationnel réalisable. Ce processus atteindrait les résultats escomptés s'il prenait en compte la dimension de suivi dans les faits et révisait les critères d'éligibilité aux financements. Le dialogue entre les différents partenaires constituerait à cet effet un palliatif pour une démarche participative dans l'exécution des programmes. De ce fait, pour mieux assister les entrepreneurs dans leur création d'entreprise et ultérieurement, les accompagnants doivent pourvoir articuler approche globale et approche locale, c'est-à-dire savoir appliquer les connaissances générales aux cas particuliers.

Références bibliographiques

Abate, A. M. (2017) « Transition des entreprises informelles vers le formel : Les zones-grises comme stratégie entrepreneuriale de façade », *Revue africaine de management*. <https://revues.imist.ma/index.php/RAM/article/view/8141>.

Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) Dakar, Sénégal (2013) Enquête démographique et de santé continue au Sénégal. https://www.ansd.sn/ressources/rapports/EDS-continue_2012-2013, consulté le 3 juillet 2022.

AGEPE (2013) *Situation de l'emploi en Côte d'Ivoire en 2012*. Rapport de synthèse, Rapport enquête 2012, Document de travail.

Aktouf, O. (1987) *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique*. Presses de l'Université du Québec : Montréal.

Alter, N. (2013) *L'innovation ordinaire*. Paris : PUF.

- ANSD (2012) Rapport d'activités 2012.
- ANSD (2020) *Rapport sur la population du Sénégal*.
- ANSD (2021) *Annuaire de la population du Sénégal*.
- Assogba, Y. (2011) « Insertion des jeunes exclus en Afrique, Université du Québec en Outaouais », *Développement social, Série : Recherche*, 39.
- Astier, I. (2007) *Les nouvelles règles du social*. Paris : PUF.
- Azam, J. P. et W. Wane (1999) *The impact of the devaluation of the CFA franc on poverty in the WAEMU, Unpublished*, World Bank : Washington, D.C.
- Bagnasco, A. (1988) *La costruzione sociale del mercato : studi sullo sviluppo di piccola impresa in Italia, Bogogne*. Collana : Ed. II Mulino.
- Barbier, J. C. (2009) « Le workfare et l'activation de la protection sociale, vingt ans après : beaucoup de bruit pour rien ? Contribution à un bilan qui reste à faire », *Lien social et Politiques*, 61 : 23-36.
- Bastien, R., A. Lyonnais, B. Diakaridja Soura et I. Perreault (2012) « Surveiller et vêtir. Le métier de contrôleur d'absences au Québec, de 1919 à 1969 », *VST - Vie sociale et traitements*, 115 (3) : 116-121.
- Becattini, G. (1979) « Dal settore industriale al distretto industriale : alla ricerca dell'unità d'indagine della economia industriale », *Rivista di economia e politica industriale*, 1 : 7-21.
- Becquet, V. (2012) « Les « jeunes vulnérables » : essai de définition », *Agora débats/jeunesses*, 62 (3) : 51-64.
- Bellot, C. et P. Loncle (2013) « Présentation : l'accompagnement des jeunes en difficulté », *Lien social et Politiques*, (70) : 3-9.
- Bernoux, Philippe (2004) *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris : Éditions du Seuil.
- Billet, J. (2007) « Éducation à l'entrepreneuriat et développement de l'esprit d'entreprendre auprès des étudiants des écoles de management : le cas de l'ESCAPAU », *5è congrès de l'académie de l'entrepreneuriat*, Sherbrooke, Canada.
- BIT (2015) Conférence internationale du travail, 104è session, *34 manuels et ouvrages de référence, 42 histoires de l'OIT*. 44, 56 p.
- Boissin, J.-P., B. Chollet et S. Emin (2007) « Les croyances des étudiants envers la création d'entreprise. Un état des lieux », *Revue française de gestion*, 180 (11) : 25-43.
- Bréchet, J. P., N. Schieb-Bienfait et A. Desreumaux (2009) « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8 (1) : 37-53.

Carayannis, E. G. et M. V. Zedtwitz (2005) « Architecting gloCal (global–local), realvirtual incubator networks (G-RVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices » *Technovation* 25 : 95-110.

Cordelier, B. (2006) « Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations. » De Philippe Bernoux – Paris, Éditions du Seuil, 2004, 382 p. » *Communication et organisation. Revue scientifique francophone* : 30.

Dieng, P.T. (2006) *L'accès au financement des PME du secteur informel*. Mémoire pour l'obtention du Diplôme d'Études Approfondies en économie, Université Cheikh Anta Diop de Dakar.

D'Iribarne, Ph. (1990) « Face à l'impossible décentralisation des entreprises en Afrique », *Revue française de gestion*, 80 : 28-39.

Deblé, I. (1993) B. Lautier et al., *L'État et l'informel. Tiers-Monde*, 34 (133) : 218-219.

DER (2020) *Bilan des financements de la DER/FJ. Extrait rapport provisoire*.

Deranty, J. P. et C. MacMillan (2013) « Qu'est-ce qu'un « travail décent » ? Propositions pour élargir la campagne de l'OIT pour le travail décent à partir de la psychodynamique. *Travailler*, 30 (2) : 147-174.

Desreumaux, A., S. Marion, X. Noël, S. Sammut et P. Sénicourt (2003) *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*. Les Éditions de l'ADREG.

Direction des statistiques démographiques et sociales. Division du recensement et des statistiques démographiques. Bureau état civil et projections démographiques (2019) *La population du Sénégal en 2018*. https://www.ansd.sn/ressources/publications/Rapport_population_060219%20002%20RECSn%20, consulté le 2 août 2022.

Dumont, R. (1962) *Afrique noire : Développement agricole. Reconversion de l'économie agricole (Guinée, Côte d'Ivoire, Mali)*. Paris : Presses Universitaires de France.

Emploi et questions sociales dans le monde – Tendances 2017 [Résumé]. (2017, 12 janvier). https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2017/WCMS_540900/lang--fr/index.htm, consulté le 4 août 2022.

Fottorino E., C. Guillemin et E. Orsenna (1992) *Besoin d'Afrique*. Paris : Fayard.

Guillaumont, P. et S. (1991) *Ajustement structurel, ajustement informel. Le cas du Niger*. Paris : L'Harmattan.

Henry. A. (1988) « Peut-on redresser une entreprise africaine en respectant la parole des ancêtres ? » *Gérer et comprendre*, 12 : 86-94.

Julien, P. A., M. Marchesnay et R. Wtterwulghe (1988) Éditorial. *Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 1 (3-4).

Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise*. Paris : L'Harmattan.

Kebe, N. M. (2018, 8 mars) *Sénégal : lancement d'un fonds de 30 milliards destiné à l'entrepreneuriat rapide*. *Financial Afrik*. <https://www.financialafrik.com/2018/03/08/senegal-lancement-dun-fonds-de-30-milliards-destine-a-lentrepreneuriat-rapide/>, consulté le 5 mai 2022.

Khelil, N., S. Khiari, A. Smida, M. Zouaoui et A. Gomez Mejia (2010) *Exploration de la logique de l'accompagnement psychologique : une approche par les représentations des accompagnateurs*. Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés. Montpellier.

Khelil, N., A. Smida et M. Zouaoui (2012) « Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises : exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11 (1) : 39-72.

Kouakou, C. K. (2010, 2 février) *Politique active d'emploi et employabilité des jeunes dans la ville d'Abidjan*. <https://ideas.repec.org/p/mon/ceddtr/159.html>, consulté le 8 août 2022.

La situation de l'emploi en Côte d'ivoire en 2012 : Rapport de synthèse, Rapport enquête 2012, Document de travail (2013) *AGEPE*. https://www.ins.ci/documents/enquete_emploi/Enquete%20Emploi%202013, consulté le 6 août 2022.

Lavigne, B. (1999) *Contribution à l'étude de la genèse des états financiers des PME*. Thèse de doctorat en science de gestion. Université Paris IX.

Lejeune, C. et H. Derriennic (1996) *Accompagnement des projets de jeunes artisans et micro-entrepreneurs en Afrique. Réflexions, méthode et outils. Manuel à l'usage des animateurs*. Paris : L'Harmattan.

Lognon, J.-L. et G. R. Yao (2011) « Construction sociale des monopoles dans l'économie informelle abidjanaise », *Itinérés plus*, (8) 8. Libreville. Les Éditions du CENAREST.

Loukou, A. (2003) « Économie informelle et télécommunication en Côte d'Ivoire : le cas des cabines téléphoniques privés », *NETCOM*, 17 (1-2) : 99-112.

Loukou, A. F. (2020). *Économie informelle et télécommunications en Côte d'Ivoire : le cas des cabines téléphoniques privées*. https://www.persee.fr/doc/netco_0987-6014_2003_num_17_1_1577, consulté le 6 juillet 2022.

Lugan B. (1991) *Afrique : bilan de la décolonisation*. Paris : Perrin.

Maldonado, C., B. Gaudry et B. Cuvelier (1995) « Entre l'illusion de la normalisation et le laisser-faire vers la légalisation du secteur informel ? » *Revue internationale du travail*, 134 (6) : 777-801.

Marchesnay, M. (1992) « L'offre de services en gestion à la petite entreprise », dans *Mélanges en l'honneur du professeur Merigot*. Paris : Economica.

Masmoudi, M. (2007) *Étude exploratoire des processus et modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes*. <https://theses.hal.science/tel-00135525>.

Messeghem, K. et S. Sammut (2011) « Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9 (1) : 82-107.

Michaelides, M. et J. Benus (2010) « Are self-employment training programs effective ? Evidence from Project GATE », *Research Papers in Economics*. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:pra:mprapa:20880>, consulté le 4 août 2022.

Monaco, G. L., S. Delouée et P. Rateau (2016) *Les représentations sociales : Théories, méthodes et applications*. Bruxelles : De Boeck.

Mutabazi, E. (2006) « Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulatoire de management en Afrique », *Management & Avenir*, 10 (4) : 179-197.

Nadeau, R., J. M. Martel et D. Bouyssou (1987) « L'utilisation des méthodes quantitatives pour l'aide à la décision dans les PME : rêve ou réalité ? », *Gestion*, 23-30.

OIT (2017) *Emploi et questions sociales dans le monde*. https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2017/WCMS_541211/lang--fr/index.htm, consulté le 7 juillet 2022.

Ramos, E. (2015) *L'entretien compréhensif en sociologie : usages, pratiques, analyses*. Paris : Armand Colin.

Sammut, S. (2003) « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue française de gestion*, 29 (144) : 153-164.

Sarr. F. 1998 *L'entrepreneuriat féminin au Sénégal. La transformation des rapports de pouvoir*. Paris : L'Harmattan.

Schuerkens, U., M. Branine et A. Mamman (éds) (2019) *Pour une sociologie du management en Afrique et dans le monde arabe*. Paris : L'Harmattan.

St-Germain, L. (2014) « L'insertion et le maintien en emploi des personnes éloignées du marché du travail. L'expérience des emplois de solidarité à Trois-Rivières (Québec) », P.-J. Ulysse, F. Lesemann et F. J. Pires de Sousa (dir.), *Les travailleurs pauvres. Précarisation du marché du travail, érosion des protections sociales initiatives citoyennes*, pp. 179-200. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Torrès, O. et G. Gueguen (2008) « Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME », *Revue Internationale PME*, 21 (1) : 93-117.

Tremblay, J. (s. d.). *Yao Assogba, Insertion des jeunes exclus en Afrique*.

http://classiques.uqac.ca/contemporains/assogba_yao/insertion_jeunes_exclus_afrique/insertion_jeunes_texte.html, consulté le 4 août 2022.

Valenzuela, M., R. Di Meglio et G. Reinecke (2006) « De la Casa a la Formalidad. Experiencias de la Ley de Microempresas Familiares en Chile », *Organisation internationale du Travail*.

Vercauteren, R., B. Hervy et J.-L. Schaff (2010) *Le projet de vie personnalisé des personnes âgées*. Toulouse : Erès.

Verstraete, T. et C. Benavent (2000) « Entrepreneuriat et NTIC – la construction du business-model » in : T. Verstraete (dir.) *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Paris : Éditions Management et Société.

Wapoh, H. (2013) *Modes d'accès à l'emploi des diplômés en Côte d'Ivoire*. Socio-économie du travail.

<https://socioecotravail.hypotheses>, consulté le 4 août 2022.

Chapitre 5

L'essor de l'enseignement du management en Afrique, au Sud du Sahara : L'exemple du Sénégal¹

Ulrike Schuerkens

Introduction

Les écoles de commerce sénégalaises ont été créées à la suite des processus d'ajustement structurel imposés dans les années 1980 par la Banque mondiale et le Fonds monétaire international. Ces programmes prévoyaient une privatisation du secteur économique géré par l'État et le licenciement d'un nombre considérable des contractuels du secteur public. Les élites de la première période suivant l'indépendance du pays en 1960 avaient majoritairement été dirigés vers le secteur public. Du fait de l'ajustement structurel, ces élites et les classes moyennes supérieures ont cherché à réorienter leur trajectoire professionnelle. Le changement économique vers un rôle plus important du marché exigeait des acteurs économiques qu'ils adoptent de nouveaux comportements. Les écoles de commerce ont alors commencé à proposer aux étudiant.e.s une spécialisation permettant de trouver un emploi dans le secteur privé. Ces acteurs pouvaient donc utiliser ce nouveau savoir pour créer des entreprises privées et/ou restructurer les multiples entreprises d'État sur le plan national. Ces couches sociales étaient disposées à payer pour leur propre formation et celle de leur progéniture pourvu qu'elle leur donne accès à une activité alternative dans le secteur privé.

Les écoles de commerce ont ainsi émergé au Sénégal dans les années 1990 avec la création d'ISM, de l'AFI-L'UE, de Supdeco Dakar et, un peu plus tard, de l'IAM. Une convention appelée « accord cadre d'André Sonko » fut signée. Elle était instaurée par le ministère de

¹ Ce chapitre s'inscrit dans un projet financé par le programme de recherche et d'innovation (RISE) Horizon 2020 de l'Union européenne et en particulier dans le cadre de la convention de subvention Marie Skłodowska-Curie n° 823744. Il a été publié dans une version antérieure dans le livre : *Mélanges en l'honneur du Professeur Rachid M'Rabet Hymne au Management* Sous la direction des professeurs Karim Charaf & Tarik El Malki, Les Presses du Savoir : Rabat, 2021 : pp. 55-75.

l'éducation pour permettre aux Sénégalais de devenir créateurs d'entreprise après une formation dans l'enseignement supérieur, domaine jusqu'alors réservé aux établissements publics. Au début de ce changement, le privé était perçu comme recevant plutôt des étudiants moyens qui n'avaient pas leur place dans les universités publiques. Ultérieurement, non seulement les jeunes sortis de ces écoles étaient employables, mais ils trouvaient facilement un emploi ; en conséquence, cette perception a changé.

Données et méthodes

Les données utilisées dans le cadre de ce chapitre proviennent de sources quantitatives et qualitatives, notamment d'entretiens informatifs avec une dizaine de directeurs/directrices d'écoles de commerce lors d'un terrain à Dakar à l'été 2019 ; une analyse de contenu des sites internet d'écoles de commerce sénégalaises ainsi qu'une observation participante dans le cadre du projet RISE ManaGlobal, dans une école de commerce de Dakar, l'AFI-L'Université de l'Entreprise, signataire du partenariat.

Le choix des écoles de commerce pour les entretiens informatifs avait pour origines des suggestions faites par deux professeurs de gestion de l'UCAD (Bachir Wade et Ibrahima S. Dankoco) et un entretien informel avec le président de l'Association sénégalaise des sciences de gestion, le professeur Birahim Gueye (<http://www.assg.sn/>). Les directeurs/directrices des écoles de commerce les plus réputées du Sénégal étaient alors contactés par mél avec demande de rendez-vous dans le cadre du projet RISE ManaGlobal. La thématique de l'entretien était dictée par la nécessité d'inclure les cultures locales dans l'enseignement des écoles souvent influencé par le discours occidental sur le management. Les entretiens tournaient autour de l'adaptation de l'enseignement des écoles de commerce aux besoins du système socio-économique africain en général et sénégalais en particulier.

Ces entretiens enregistrés d'une heure environ et transcrits étaient approfondis par des analyses du contenu des sites web, y compris ceux d'écoles moins importantes. J'y ai trouvé également des informations sur la création des écoles, les missions et les activités de celles-ci, mais aussi sur leurs coopérations au sein d'entités plus vastes (autres écoles situées dans la région ou à l'étranger et des organisations professionnelles) telles que figurant dans des descriptions écrites, ou d'après les noms et les logos utilisés.

Les programmes d'études

Ces écoles de commerce ont tout d'abord dispensé un enseignement du management copié des pays occidentaux et de leurs écoles de commerce régionales. Une grande partie des enseignant.e.s des premières heures étaient des professeur.e.s détaché.e.s des écoles de commerce des pays du Nord ou des vacataires formés dans une de ces mêmes écoles, souvent en France. Pendant la première période de fonctionnement de ces écoles, le savoir appris en Occident était considéré comme indispensable à une activité dans le secteur du management dans un pays du Sud. De plus, il n'existait que peu d'études de cas publiées sur les systèmes économiques autochtones de l'Afrique au Sud du Sahara. La modernisation des Suds était censée se réaliser au moyen des approches théoriques venant du Nord et la question de la compatibilité avec les situations empiriques locales n'était pas considérée comme importante étant donné que les élites de ces pays du Sud croyaient au modèle de développement proposé par le Nord ; en outre, les chercheurs occidentaux prônaient « la modernisation » et « l'occidentalisation » des économies et des sociétés des pays du Sud. Les voix discordantes – telles que celle de Samir Amin – prônant une « déconnexion » des pays du Sud de ceux du Nord étaient peu entendues. Les économies du continent africain étaient alors caractérisées par la séparation entre les pays suivant le modèle économique de l'URSS et ceux suivant le modèle du néo-libéralisme des pays occidentaux. C'est seulement à partir de la chute du Mur en 1989 et de l'essor du modèle économique néo-libéral dans la majeure partie des économies du monde que certains chercheurs ont commencé à se demander quelles étaient les particularités du fonctionnement des systèmes économiques en Afrique. Des études sur les entrepreneurs et les travailleurs dans différents pays du continent au Sud du Sahara (Kenya, Côte d'Ivoire) ont vu le jour, influencées en partie par les approches marxistes (cf. Freud, 1988).

Les premières études s'intéressant à la gestion particulière à l'Afrique ont été publiées à partir de la fin des années 1990 (D'Iribarne et Henry et al., 1998 ; Kamdem, 2004 ; Kamoche et al. (éds), 2015) après des critiques de Bourgoin du cas des entreprises ivoiriennes (1984). Mais les écoles de commerce continuaient à enseigner les approches connues en Occident à la demande d'une clientèle africaine n'ayant pas les moyens de financer les études de sa progéniture en France ou dans d'autres pays occidentaux, c'est-à-dire un groupe qui souhaitait un enseignement proche de celui des pays du Nord pour leurs

enfants inscrits dans les écoles de commerce des Suds. Très récemment, les études de cas réalisées aux Suds ont été intégrées au cursus de ces écoles. La plupart du temps, les études de cas enseignées étaient reprises des manuels occidentaux et les étudiant.e.s étaient censé.e.s comprendre la spécificité africaine à partir de leurs expériences sur le terrain économique des Suds, comme confirmé par les directeurs des écoles de commerce interrogés dans le cadre de cette étude en juin/juillet 2019. Les sites Internet, consultés en 2022, laissent apparaître que l'enseignement de quelques-unes de ces écoles s'oriente depuis peu vers des études de cas africains, bien que les cursus décrits laissent à peine deviner cette orientation récente.

Mon enquête auprès d'une dizaine de directeurs d'école de commerce de Dakar a fait apparaître que certains d'entre eux perçoivent la spécificité des études de cas africains. Mais une seule école de commerce – Supdeco – avait intégré ces études de cas venant des enseignants du Sud dans son programme d'enseignement. La plupart de ces écoles ne disposait pas de ces études de cas ou se servait de cas collectés il y a une décennie (ex. ISM).

Or, dans un contexte africain, les études de cas doivent donner des informations sur des systèmes de gestion qui ne sont pas enseignés dans les universités occidentales. C'est la raison pour laquelle le projet ManaGlobal s'intéresse à des « *sucess stories* » afin de voir comment ces entrepreneurs parviennent à réussir dans un contexte socio-économique africain.

Selon l'ancien directeur de l'IFACE, le professeur Dankoco, « La formalisation est un réel problème au Sénégal. Je n'adhère pas à l'idée d'obliger les entreprises à se formaliser car il y a des coûts énormes à supporter. Je suis plutôt pour une approche adaptative. C'est le système qui doit s'adapter à ces modèles d'entreprise. Il faut arriver à trouver un compromis entre le système informel et les exigences du secteur. Il faut que l'État écoute les entrepreneurs informels. »

L'ancien directeur de l'IFACE avait l'intention de travailler avec son laboratoire sur les programmes d'appui à l'entrepreneuriat depuis les années 1960 jusqu'à nos jours afin d'identifier les blocages et les avancées qui sont décisifs pour atteindre la réussite économique. Ainsi son équipe avait adopté une démarche très proche des objectifs du projet ManaGlobal.

Supdeco : Groupe École supérieure de commerce Dakar

Le groupe Supdeco forme des managers dans tous les métiers du management depuis 1993. L'école renferme une dizaine de pôles de formation supérieure et un incubateur académique d'entreprise qui est une structure d'accompagnement de projets de création d'entreprise. Cet incubateur peut apporter un appui en termes d'hébergement, de conseil et de financement, lors des premières étapes de la vie de l'entreprise.

L'objectif de Supdeco est de « doter les institutions publiques et privées d'Afrique de cadres ayant une vision stratégique et outillés pour faire face aux défis d'un monde en perpétuelle mutation. » (<http://www.supdeco.sn/Le-Groupe-Supdeco-Dakar-Qu-est-ce.html>) Il s'agit ainsi d'une école agréée par l'État, ayant des filières de « bachelors » et de « masters » reconnus par le CAMES, le Centre Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur, organisme de coordination des questions touchant à l'Enseignement Supérieur à Madagascar et dans les pays d'expression française d'Afrique. L'École propose des formations initiales, continue et en alternance. Plus de 100 professeurs ayant une formation universitaire de troisième cycle (DEA, DESS, Doctorat ou PhD) y enseignent (dont des vacataires), ainsi qu'une trentaine de professeurs visiteurs venus d'Afrique, d'Europe, d'Amérique ou d'Asie qui assurent un enseignement de haute qualité. Les étudiant.e.s, quant à eux, sont originaires de 25 pays selon le site Internet de l'école. Les diplômés sont co-signés par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Dakar (CCIAD). De plus, Supdeco Dakar est certifiée ISO 9001 : 2008 pour toutes ses activités. Ainsi, elle satisfait aux exigences de la réglementation de l'enseignement supérieur du Sénégal, de l'UEMOA et du CAMES. Une autre distinction a été décernée au Groupe : Le Conseil des Ministres statutaire de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) lui a attribué le label « Centre d'Excellence UEMOA » et a ainsi souligné le caractère interafricain de l'établissement.

Le Groupe est membre de l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) et membre fondateur du RAMEGE (Réseau africain et malgache pour l'excellence en gestion des entreprises), créé en 2000 par la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises). Ce réseau RAMEGE vise la définition d'une charte africaine de la qualité des établissements et des formations dans le domaine de la gestion, adaptée aux standards internationaux. Il vise également l'élaboration des programmes destinés aux réalités africaines. De plus, le Groupe a signé le « *Global Compact* » et les

« *Principles of Responsible Management Education* » des Nations Unies, cette dernière initiative rassemblant le monde de l'entreprise, du travail et la société civile autour de plusieurs principes relatifs aux normes du travail, aux droits de l'homme et à l'environnement, donc autour d'une version récente du management. Par ailleurs, le Groupe collabore avec des institutions célèbres d'Europe (Sciences po Lille, l'Université de St. Gallen), d'Amérique du Nord (ESG UQAM), d'Afrique et d'Asie (<http://www.supdeco.sn/Ecoles-et-Universites-etrangeres.html>). Quelques-unes de ces institutions ont délocalisé certaines de leurs formations vers Supdeco Dakar. Une école doctorale en coopération avec l'UCAD et un département d'e-learning avec très peu de cours complètent cette image plutôt impressionnante pour une école de commerce africaine qui a été classée seulement quatrième en Afrique au Sud du Sahara en 2019 par *Jeune Afrique* à cause d'un faible taux de publication de ses enseignants-chercheurs.

C'est à travers des études de cas et des fora que l'école essaie de transmettre la connaissance aux étudiant.e.s. Il s'agit de cas d'entreprises africaines qui sont ouvertes à l'international. À travers des exemples comme Apple, les GAFFA ou bien Kodak, les enseignant.e.s essaient de cerner les failles et les réussites des entreprises locales. Ces enseignements sont dispensés par des professeurs locaux qui réalisent des études sur les entreprises africaines.

Il s'agit, selon Yasmina Sy, la co-directrice de l'école (entretien du 11 juillet 2019) de PME, de TPE et même de grandes industries régionales et sous-régionales. Ces études portent sur l'historique de l'entreprise et les stratégies menées par les groupes de travail au sein des entreprises. En plus des discussions et des études de cas d'entreprises, les étudiant.e.s produisent des mémoires de fin d'année sur des thématiques liées à l'entreprise locale.

Supdeco a entamé, en collaboration avec des entreprises commerciales alimentaires telles qu'Auchan, la mise en place d'un *bachelor* en alternance pour les étudiants qui souhaitent intégrer ces sociétés. Ainsi l'École a élaboré des documents à destination des étudiants basés sur les conseils donnés à Auchan. Une des étudiant.e.s de Supdeco Dakar a fait son stage à Auchan. Les étudiant.e.s passent ainsi quatre à six mois dans ces supermarchés, au bout desquels ils produisent des mémoires de stage d'une cinquantaine de pages.

Yasmina Sy nous a expliqué que « la particularité d'Auchan est que cet enseigne s'est propagé sur le territoire sénégalais avec des prix et des produits destinés à une couche moyenne, contrairement à Casino

qui vise des populations plutôt favorisées avec des produits plus chers et de meilleure qualité. Auchan s'est ainsi rapproché du Sénégalais moyen, contrairement à Casino qui s'est orienté vers une clientèle aisée. »

L'entreprise a axé sa méthode sur la technique du merchandising pour acquérir davantage de visibilité. De ce fait, il lui fallait former son personnel afin que celui-ci puisse maîtriser, p.ex., les techniques de conservation des légumes. La collaboration de Supdeco avec Auchan consiste ainsi à former des jeunes afin qu'ils soient en mesure de promouvoir les intérêts de la grande distribution. Après des séances de travail avec ses enseignant.e.s, Supdeco a proposé une licence en alternance dans le domaine de la distribution.

En 2019, 25 étudiants formés grâce à un financement d'Auchan travaillaient en CDI dans ses supermarchés. Ce sont des étudiant.e.s de deuxième année de management qui s'étaient orienté.e.s vers cette filière et avaient suivi une formation de neuf mois, divisée en mois de stage et mois de cours.

Auchan est satisfait du produit final et a suggéré à Supdeco de mettre sur pieds une formation de directeur de magasin. Cette option découle d'un constat réalisé par l'École au terme de séances de diagnostic qu'elle a effectuées chez Auchan (Supdeco ne propose pas uniquement de la formation). À travers un dispositif de suivi et de correction des erreurs, Supdeco essaie de comprendre comment améliorer les enseignements pour la deuxième promotion (Yasmina Sy, 11 juillet 2019).

En conclusion, on constate que Supdeco est une *global Business school* africaine qui travaille en collaboration avec une cinquantaine d'universités étrangères. Selon Yasmina Sy, « Il faut savoir qu'au Sénégal, nous sommes le leader en matière de créativité et de réflexion sur l'enseignement du management. L'innovation majeure consiste à intégrer l'étudiant, lui permettre d'avoir un pied dans l'entreprise avant même la sortie de l'école. »

IAM : Institut Africain du Management

L'IAM compte, selon le classement 2019 de *Jeune Afrique*, parmi les trois meilleures écoles de commerce de l'Afrique au Sud du Sahara. L'Institut a été créé en 1996 et compte une dizaine de partenaires accrédités, dont l'Université Laval au Canada, l'Emlyon *Business School* de Lyon ou encore la *London Business School*. 22,000 alumni se trouvent dans sa base de données et sont impliqués dans la stratégie

de l'école. Seul, un quart des études de cas utilisées dans son enseignement sont créées en interne. L'IAM fait partie des membres fondateurs de l'*Association of African Business Schools* ; une bonne partie de ses programmes est reconnue par le Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur (CAMES). L'Institut est labellisé Centre d'Excellence par l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine. Les diplômes qu'il délivre sont signés par le ministère de l'Enseignement Supérieur. L'Institut accueille chaque année environ 2,500 apprenants en formation initiale et continue (dont 1,300 pour le seul programme *Bachelor*).

L'IAM avait co-organisé avec l'UCAD le 28^e Congrès annuel de l'AIMS (Association internationale de Management Stratégique), du 11 au 14 juin 2019 pour débattre du thème de la « pensée managériale à l'époque des forces de disruption » ; un événement qui avait réuni plusieurs centaines de participants venus d'Afrique et d'Europe et auquel j'ai participé.

En 2007, plus d'une vingtaine de ses programmes furent reconnus par le CAMES. En 2012, l'Institut obtint la labellisation du centre d'excellence UEMOA et c'est en 2014 qu'il entama le programme de *mentoring* pour le *Global Bachelor in Business Administration*.

En 2016, l'IAM reçut sa première accréditation ANAQSUP qui est une agence nationale d'accréditation jouant le même rôle que le CAMES au Sénégal. L'ANAQSUP (Autorité nationale d'assurance qualité au Sénégal) est née en réponse à la difficulté de reconnaître les programmes sur le plan local tout en travaillant en collaboration sur celui d'origine sous-régionale.

L'IAM a été classé deuxième meilleure *business school* en Afrique de l'Ouest par la France en 2016, et en 2015, deuxième meilleure *business school* par *Jeune Afrique*, tandis que quatre de ses masters comptaient parmi les dix meilleurs d'Afrique dans le classement d'*A Universal*. En 2019, plusieurs de ses masters ont figuré au classement de *Jeune Afrique* - dont le master *business administration*, désigné meilleur master d'Afrique de l'Ouest.

L'IAM utilise des outils tels que Keros qui est son principal système d'information et Scholaris, une bibliothèque numérique qui permet aux étudiant.e.s de l'Institut, à son personnel administratif ainsi qu'aux intervenant.e.s de l'IAM d'avoir accès à plus de 60,000 livres en se connectant à distance.

La sociologie est enseignée en formation initiale. En première année, tous les étudiants suivent des cours d'anthropologie africaine et de

sociologie. Les grandes notions de la sociologie, les normes, les valeurs ainsi que les changements sociaux, les contraintes sociales et les groupes sont étudiés. L'enseignement de la sociologie est général et non pas spécifique à l'Afrique. En revanche, en anthropologie, les traditions africaines sont abordées : la communauté, la propriété foncière ainsi que la sacralisation du milieu physique ; le respect des totems et de la culture fait lui aussi partie des enseignements. Néanmoins, la sociologie et l'anthropologie économiques sont peu enseignées et ont fait l'objet d'interventions données par Ulrike Schuerkens à plusieurs doctorants à l'été 2019.

IFACE

L'IFACE, institut appartenant à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, forme des bacheliers et des étudiant.e.s de master en gestion des entreprises. La formation est payante (une soixantaine d'euros/mois) et permet à l'Institut d'être l'un des plus développés et aisés de l'UCAD. L'enseignement à distance par Internet s'est développé grâce à l'objectif de donner des cours destinés aux professionnels. Les cours sont dispensés dans le cadre de la formation continue ou d'une formation initiale qui a lieu soit le jour, soit le soir, pour les personnes qui travaillent. Le programme est établi conjointement avec des professionnels, mais utilise surtout des études de cas réalisées à l'étranger. L'objectif est de former des spécialistes de la gestion des entreprises et de les préparer à la création d'une entreprise. (http://faseg.ucad.sn/index.php?option=com_content&task=view&id=8&Itemid=31)

Au niveau macro-économique comme au niveau micro-économique, selon l'ancien directeur de l'IFACE, I. S. Dankoco, les solutions proposées ne sont pas adaptées aux réalités socioculturelles. Concernant les entreprises, le même constat peut être fait. L'État comme les entreprises utilisent des approches, selon I. S. Dankoco, qui ne sont pas applicables en Afrique au Sud du Sahara et qui, aujourd'hui, constituent un blocage au développement. Le faible taux de bancarisation (18 %) est un exemple significatif car bien que les banques se soient installées au Sénégal dès le 19^{ème} siècle, elles n'arrivent pas à convaincre les populations. La banque et son marché ne parviennent pas à communiquer, entre autres, à cause des barrières linguistiques. De plus, seuls, 20 % des financements sont alloués aux petites et moyennes entreprises, ce qui cause un déficit considérable. Ceci est lié aux conditions imposées par les banques : c'est d'ailleurs la

raison pour laquelle une grande partie des entreprises sénégalaises sont informelles, selon l'ancien directeur de l'IFACE, le professeur Ibrahima S. Dankoco.

Ayant étudié en France, l'ancien directeur dispensait des connaissances occidentales dans ses cours en utilisant des ouvrages étrangers. Ceci devient un handicap, selon lui, car les réalités des entreprises africaines sont différentes. Même si les entreprises informelles ne sont pas bien gérées, elles parviennent à fonctionner en période de crise, contrairement à celles dites formelles, affirme-t-il.

Dans l'enseignement, ce sont des études de cas du Nord qui portent sur des aspects du marketing, les relations avec le marché, la gestion du client etc. qui sont étudiées. C'est par la comparaison et le savoir-faire des étudiant.e.s de l'univers africain que les enseignants montrent la différence et le décalage entre les entreprises locales et le modèle occidental.

ISM : Institut supérieur du management à Dakar

L'école, fondée en 1992, dépasse ses concurrentes en ce qui concerne la professionnalisation de ses étudiant.e.s : elle compte autour de 70 enseignant.e.s venant du milieu professionnel et a noué des partenariats avec plus de 200 entreprises offrant des stages et des postes aux étudiant.e.s. Ceux-ci/celles-ci doivent mener un projet de création d'entreprise pendant leur scolarité. L'ouverture à la langue anglaise et la mobilité internationale sont les deux points faibles de l'école. Le groupe mobilise près de 10,000 apprenants de manière régulière, à partir de l'école primaire. Il a noué des contacts avec 20,000 *alumni* et compte 36 nationalités parmi ses étudiant.e.s. Les entreprises partenaires sont impliquées dans les conseils scientifiques, de perfectionnement, dans les instances d'habilitation, dans les conseils d'administration, mais également dans les activités pédagogiques, les projets, les chaires et la recherche. Elles sont bien évidemment parties prenantes des stages et de l'alternance. La formation est focalisée sur la résolution de problèmes professionnels. L'école propose un master de recherche ainsi qu'un doctorat en management des organisations depuis 2007.

Selon son directeur, A. Diouf (entretien du 8 juillet 2019), il faut savoir qu'aujourd'hui, l'ISM est parmi les trois meilleures Écoles de Commerce de l'Afrique francophone, selon *Jeune Afrique* en 2019. L'Institut occupe ce rang du fait de sa date de création, ses statistiques et ses *alumni* qui sont environ 18,000. Depuis 1992 jusqu'à ce jour,

l'ISM forme des étudiant.e.s. Aujourd'hui, l'ISM compte près de 5,000 étudiant.e.s. L'ISM a plusieurs campus au sein de l'école. En collaboration avec des structures partenaires, les enseignant.e.s de l'ISM ont réalisé dix études de cas, il y a une dizaine d'années, réunies dans un ouvrage à l'usage des enseignant.e.s. Cependant, ces études de cas n'ont pas été actualisées depuis, selon les dires du directeur lors de notre entretien pendant l'été 2019.

BEM Bordeaux Management School Dakar

L'École, créée en 1998, est considérée par *Jeune Afrique* comme la meilleure école de commerce de l'Afrique au Sud du Sahara avec un taux d'insertion de 96,5 % six mois après l'obtention du diplôme. Selon son directeur, P. M. Diop, « BEM a été créée à l'initiative du Docteur Pape Madické Diop qui fait partie des premiers acteurs de l'enseignement privé au Sénégal. » L'intégralité de la dernière promotion est partie en mobilité dans une des 21 universités partenaires en Europe, Amérique, Afrique et Asie. Néanmoins, peu d'études de cas ont été réalisées en interne. En 2019, l'École compte 550 étudiants en formation initiale et 650 auditeurs en formation continue, dont 145 étudiant.e.s internationa.ux/les. 215 professeurs de plus de 20 nationalités y enseignent. L'École défend une approche du management responsable ancrée dans la réalité économique, sociale et environnementale de l'Afrique et du monde actuel. A Dakar, 50 % des enseignements sont délivrés par des professeurs permanents du campus de Bordeaux et 50 % par des professeurs de BEM Dakar. Une quarantaine d'intervenants extérieurs figurent sur le site web (<https://bem.sn/bem-executive-center/intervenants>).

Lors de la création de BEM, l'objectif était de dispenser des cours en rapport avec les réalités africaines et, simultanément, de donner la possibilité à des jeunes, qui n'avaient pas la chance d'aller en Europe, d'étudier à Dakar grâce à la délocalisation du programme. A l'époque, BEM appartenait seulement au Docteur P. Madické Diop et la possibilité existait de s'inscrire en *bachelor* et en master en partenariat avec BEM Bordeaux. En matière d'offre académique, la *business school* s'adressait donc à des étudiants sans expérience dans le milieu professionnel. Parallèlement, la formation « *executive education* » est proposée, dont la grande majorité des enseignant.e.s sont des professionnels.

L'idée était de donner une chance à tous/tes les étudiant.e.s dont les parents n'avaient pas la possibilité de payer des études à l'étranger.

Étant donné que les frais de scolarité étaient très élevés dans les pays occidentaux, les parents n’y envoyaient pas les jeunes de 20 ans. BEM proposait alors des programmes entièrement délocalisés ou bien faisait intervenir des professeurs internationaux. Cette démarche se perpétue aujourd’hui car dans l’offre de la *business school*, il y a le *bachelor* Kedge, qui repose sur une fusion entre BEM Bordeaux et le marché européen. Kedge *management school* envoie des enseignants à BEM Dakar car son programme de *bachelor* y est entièrement délocalisé. Ce sont donc les mêmes enseignant.e.s de Kedge qui donnent cours à Dakar, sur le campus de Shanghai et aujourd’hui à Toulon. Lorsque BEM fut créé, P. Madické Diop en était le seul actionnaire. En 2016, Kedge est entré dans le capital social. C’est la raison pour laquelle des effets de synergie positive en pédagogie existent. Le *bachelor* Kedge est un diplôme reconnu par l’État français. Dans les programmes, comme l’IMP (*International Management Program*) qui est enseigné aussi bien en licence qu’en master, BEM exige de ses étudiant.e.s une mobilité internationale. Les étudiant.e.s peuvent choisir de faire un semestre universitaire à l’étranger, en France ou au Ghana. Parfois, ils y restent pendant deux années. Ils peuvent faire deux ans à Dakar et deux ans à Marseille ou Bordeaux avant de revenir faire la 5^{ème} année à BEM Dakar.

Des cours de *cross cultural management* font partie du programme, dispensés par des intervenants internationaux. L’un des enseignants qui assure le cours de *Cross cultural management* est un conseiller politique de l’ambassadeur des États-Unis à Dakar (en 2019). Il s’agit d’un Sénégalais détenteur d’un doctorat qui vit au Canada. Il a été directeur de la *Business school* de BEM.

BEM rassemble 300 étudiants dans sa *Business school* sélective où l’étudiant est recruté sur la base d’un concours et d’un entretien. 600 étudiant.e.s sont inscrit.e.s à l’*executive education*, destinée aux professionnels. La promotion de master de la *Business school* de l’année 2019 comptait 20 étudiant.e.s. Des étudiant.e.s internationaux/ales sont inscrit.e.s à ce programme, dont 5 étudiant.e.s de Kedge, en 2019-2020.

Groupe AFI - L’Université de l’entreprise

Depuis sa création en 1993 par un couple de comptable, Papa S. et Mariama Coulibaly, le Groupe AFI-L’Université de l’Entreprise forme de nouvelles générations de leaders capables de transcender les cultures, les frontières et les disciplines afin d’apporter une plus-value à

l'entreprise. L'une des vocations principales de l'établissement est d'assurer la formation professionnelle de cadres et de cadres supérieurs capables de faire de l'entreprise le moteur du développement économique et social du continent africain. Son organisation et sa pédagogie se déclinent dans des programmes de formation initiale et de formation continue afin de former des entrepreneurs et des dirigeants d'entreprises ambitieux, économiquement efficaces et socialement responsables, selon son site web. Régulièrement, de nouvelles formules et de nouveaux programmes sont proposés en cohérence avec les besoins des entreprises et des exigences de qualité des accréditations internationales afin de permettre à des jeunes de trouver un emploi. Une pédagogie de proximité est proposée qui permet la transmission des savoirs académiques, mais aussi des savoir-faire issus de l'expérience professionnelle de ses enseignants. Le système d'évaluation est basé sur la méthode des cas et la mise en situation réelle de travail. Face aux nouveaux enjeux de la globalisation, le Groupe AFI poursuit son développement avec l'objectif de s'imposer comme un acteur majeur de l'éducation et de la formation.

Le Groupe a noué des coopérations avec des universités sénégalaises, notamment l'Université Gaston Berger de Saint-Louis, l'Université Alioune Diop de Bambey et le laboratoire de recherche FOCS de l'UCAD ; mais aussi avec le monde de l'entreprise, des universités d'autres pays africains ainsi qu'avec des universités et écoles de commerce européennes. Le Groupe AFI-L'UE est membre de plusieurs associations, dont : l'Association des Universités Africaines – AUA ; la Fédération Européenne des Écoles – FEDE ; la *European Foundation For Management Development* – EFMD ; l'*Association To Advance Collegiate Schools Of Business* – AACSB. Les diplômes FEDE sont validés par l'IACBE (International Assembly for Collegiate Business) et permettent aux étudiant.e.s de l'AFI-L'UE d'obtenir une validation sénégalaise et internationale de leurs diplômes.

Le Groupe AFI-L'Université de l'Entreprise a élargi son offre de formation en acceptant de s'investir dans l'enseignement secondaire grâce à un lycée. Les enseignements sont garantis par le Ministère en charge de l'enseignement supérieur. Les filières de management prévoient l'intégration des aspects interculturels à travers un cours de management interculturel. De plus, l'entrepreneuriat occupe une place de choix dans ses méthodes pédagogiques d'où la création d'un incubateur d'entreprise qui accompagne les apprenants dans la concrétisation de leurs idées de projet d'entreprises. Début janvier

2020, un laboratoire de recherche a été créé, où j'ai réalisé plusieurs interventions. L'école est très connectée au monde économique grâce à ses fondateurs, un couple de comptables qui l'a dirigée depuis les débuts, en 1993, jusqu'à il y a peu, lorsque l'un de leurs fils et l'une de leurs filles ont pris la relève.

UCAO-UUZ

L'UCAO-UUZ est une Unité Universitaire de l'UCAO, une Université créée par la Conférence épiscopale de l'Afrique de l'Ouest (CERAO), dont le siège est à Ziguinchor. Elle est l'une de douze unités au total situées dans l'UEMOA et en Guinée. L'UCAO-UUZ s'est bâtie depuis 2000 autour de l'École Saint Michel qui en assure le secrétariat exécutif et possède une longue tradition dans l'enseignement catholique primaire et secondaire datant de l'époque coloniale et qui a des liens avec des institutions similaires à travers l'Afrique francophone. En 1996, l'établissement a fait son entrée dans l'enseignement supérieur en ouvrant la filière BTS Comptabilité. En 2004, des filières de Licences Professionnelles et en 2006 des filières de Masters Spécialisés ont été créées à leur tour, cette fois sous la bannière de l'UCAO-UUZ. En 2010, la Licence Comptabilité-Finance a été reconnue par le CAMES, suivie, en 2012, par la Licence Informatique de Gestion.

Le personnel du Complexe d'Enseignement Saint Michel est constitué de 32 enseignant.e.s permanent.e.s dont le niveau d'études varie de la maîtrise au doctorat en passant par le Diplôme d'études approfondies (DEA). Saint Michel a également recours à des professeurs vacataires (au nombre de 40) venant de l'Université de Dakar, ou à des professionnels venant du monde de l'entreprise, apposant ainsi un sceau à la fois académique et professionnel aux enseignements délivrés. De plus, l'UCAO dispose d'une école doctorale.

L'école possède une base de données des *alumni* qui intègre la promotion sortante à des fins d'insertion et de stage professionnels. Un forum a déjà été organisé pour regrouper tous les *alumni* et créer un bureau.

Conclusion et perspectives

Les écoles de commerce ont participé au développement socio-économique du secteur privé du Sénégal à partir des années 1980. Certaines écoles ont reçu des fonds et du soutien dans le cadre de partenariats avec des écoles de commerce des pays du Nord,

principalement la France. Afin de pouvoir s'appuyer sur cette assistance, les écoles de commerce du Sénégal ont dû proposer des programmes éducatifs appuyés par ces organisations et leurs professeurs. La proposition de formations jumelées (double diplôme) avec des écoles de commerce de l'Occident est maintenant largement répandue. Dans plusieurs des écoles étudiées, les cours destinés aux managers - comme les *Executive MBA* - mènent à des diplômes homologués de Bac+5. Ces cours ont pour particularité la validation des acquis de l'expérience professionnelle. De plus, ils sont proposés non pas en tant que programme universitaire, mais en tant que cours que les managers en poste qui ont déjà terminé leurs études, peuvent suivre pour actualiser leur formation (par ex. l'IFACE, qui les propose en cours du soir).

La plupart des sites web des écoles de commerce mentionnent des professeurs invités des écoles de commerce telles que BEM Bordeaux. Ces professeurs invités contribuent à mettre à disposition des écoles des curricula. Ils participent à la conception des programmes, mais constituent aussi un facteur qui légitime et qui valorise l'enseignement de ces établissements. En effet, disposer de professeurs de France, du Canada ou des États-Unis concourt au prestige des écoles et est un moyen important de promotion pour attirer des étudiant.e.s potentiel.le.s vers des études payantes. Cette influence étrangère n'est pas particulière au Sénégal, mais avait déjà cours dans les écoles de commerce en France depuis les années 1950, grâce aux aides reçues de la part d'institutions des États-Unis d'Amérique (cf. Hedmo et al., 2006 : 314).

Le rapport de force inégal entre influenceurs et influencés a ainsi entraîné une acceptation de la part des élites du Sénégal de cet enseignement standardisé du management venant des pays du Nord. Mais depuis peu ces élites sont critiques et y sont moins réceptifs. Après la politique d'ajustement structurel, ces élites – non pas uniquement sénégalaises mais plutôt africaines - étaient à la recherche d'une alternative socio-économique au modèle de développement par l'État que les écoles de commerce étaient censées diffuser dans le pays. La création de ces écoles de commerce était le signe d'un changement structurel sur le plan économique. Tandis que le nombre total de personnes ayant obtenu un diplôme est peu connu, il n'est pas négligeable : Le directeur de l'ISM me raconta que 18.000 managers étaient passés par leurs programmes de formation entre 1992 et 2019.

Mon analyse à partir des études de cas, de l'analyse du contenu des matériaux disponibles en ligne, des entretiens avec les directeurs/rices et de l'observation participante a montré que l'essor de la formation en management au Sénégal à partir des années 1980 était surtout basé sur des professeurs venant de l'étranger et d'anciens étudiants ayant fait des études en France. Les liens avec les écoles de commerce en Europe et en particulier de la France ont aidé à répandre le genre de management néolibéral qui était en vogue dans les années 1980. Les écoles se sont développées et se basent de plus en plus sur des ressources domestiques : des études de cas des PME-PMI locales enseignées, des stages plus longs en entreprise, la création d'incubateurs d'entreprises, des professeurs engagés, et, récemment, les curricula refaits, incluant certains aspects du changement socio-économique des cultures africaines. Ces efforts s'inscrivent dans un mouvement plus large de soutien aux particularités d'une économie émergente où des professionnels d'une quarantaine d'années commencent à occuper des postes clés ; où des jeunes visent à s'émanciper des voies proposées par leurs aînés en lien étroit avec l'ancienne métropole française.

Références bibliographiques

Achtenhagen, L., E. Brundin (éds.) (2016) *Entrepreneurship and SME Management across Africa : Context, Challenges, Cases*. Berlin : Springer.

Alnodel, A. A., D.E. Elobaid, S. I. Elawady et S. A. Alhdaif (2018) « Business colleges and their community : Content analysis of websites of business colleges in the MENA region ». *International Journal of Engineering Business Management*, 10 : 1–10.

Anyansi-Archibong, C. B. (2001) « Toward an African-oriented management theory, » in F. M. Edoho (éd.), *Management Challenges for Africa in the Twenty-first Century : Theoretical and Applied Perspectives*, pp. 63–72. Westport, CT : Praeger.

Bagire, V. et J. Namada (2015) « Management theory, research and practice for sustainable development in Africa : A commentary from a practitioner's perspective, » *African Journal of Management*, 1 (1) : 99-108.

Bourgoin, H. (1984) *L'Afrique malade du management*. Paris : J. Picollet.

Boyer, R. (1996) « The convergence hypothesis revisited : Globalization but still the century of nations? » in S. Berger et R. Doré (éds), *National Diversity and Global Capitalism*, pp. 29-59. Cornell

- Studies in Political Economy, New York : Cornell University Press.
- Branine, M. (2011) *Managing Across Cultures : Concepts, Policies and Practices*. Londres et al. : Sage.
- Braun, W. et M. Warner (2002) « The ‘Culture-free’ versus ‘Culture-specific’ management debate, » in M. Warner et P. Joynt (éds) *Managing Across Cultures : Issues and Perspectives*, pp. 13-25. 2e éd., Londres : Thomson Learning.
- Budhwar, P. et P. Sparrow (2002) « An integrative framework for determining cross-national human resource management practices, » *Human Resource Management Review* 12 (3) : 377-403.
- Budhwar, P. et Y. Debrah (éds.) (2001) *Human Resource Management in Developing Countries*. Londres et New York : Routledge.
- Caby, J. (2003) « La convergence internationale des systèmes de gouvernance des entreprises : faits et débats », <http://www.gregoriae.com/dmdocuments/2003-07.pdf> ; Institut d'Administration des Entreprises de Paris.
- Cahiers de l'Institut de recherche et d'études africaines* (2017) « Le management en Afrique : entre universalité et contingence », 14.
- Chigunta, F. (2016) « Entrepreneurship as a possible solution to youth unemployment in Africa, » *People*, 10 : 1.
- Croce, F. (2018) « La recherche du management africain au XXIe siècle : sous l'effet de la globalisation, vers un management africain ‘métis’, » *Revue africaine de management – African Management Review*, 3 (1) : 1-12.
- D'Iribarne, P., A. Henry et al. (1998) *Culture et mondialisation : Gérer par-delà les frontières*. Paris : Seuil.
- D'Iribarne, P. (2003) *Le Tiers-monde qui réussit : Nouveaux modèles*. Paris : Odile Jacob.
- D'Iribarne, P. (2009) *L'Épreuve des différences : l'expérience d'une entreprise mondiale*. Paris : Seuil.
- Ellis, F. Y., R. B. Nyuur et Y. A. Debrah (2015) « Human resource management in Africa, » in F. Horwitz et P. S. Budhwar (éds) *Handbook of Human Resource Management in Emerging Markets*, Chapitre 18, pp. 393-424. Cranfield School of Management : Cranfield, UK.
- Freund, B. (1988) *The African Worker*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Gomez, P.-Y. et H. Korine (2009) *L'entreprise dans la démocratie: une théorie politique du gouvernement des entreprises*.

Paris : De Boeck.

Grelon, A. (1997) « Le développement des écoles de commerce en France (XIXe-XXe siècle) et les relations avec les écoles d'ingénieurs ». Actes du colloque *Les écoles de gestion et la formation des élites*, Maison des Sciences de l'Homme, Paris, Janvier.

Hedmo, L., K. Sahlin-Andersson et L. Wedlin (2006) "The Emergence of a European Regulatory Field of Management Education," in M.-L. Djelic et K. Sahlin-Andersson (éds) *Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation*, pp. 308-328. Cambridge : Cambridge University Press.

Huet, J.-M., E. Husson et F. Anor (2014) « Quel avenir pour les business schools à la française ? » *L'Express - Roularta L'Expansion Management Review* 155 (4) : 86-96.

Jackson, C. (2015) « Facilitating collaborative problem solving with human-centred design : the Making All Voices Count governance programme in 12 countries of Africa and Asia, » *Knowledge Management for Development Journal*, 11 (1) : 91-106.

Jackson, T. (2013) « Reconstructing the indigenous in African management research, » *Management International Review*, 53 (1) 13-38.

Jeune Afrique (2016) Hors Série N° 43.

Kamdem, E. (2004) *Management et interculturalité en Afrique, expérience camerounaise*. Paris : L'Harmattan.

Kamoche, K. (2000) *Sociological Paradigms and Human Resources : An African Context*. Farnham : Ashgate.

Kamoche, K., L. Q. Siebers, A. Mamman et A. Newenham-Kahindi (2015) « The dynamics of managing people in the diverse cultural and institutional context of Africa, » *Personnel Review*, 44 (3) : 330-345.

Kamoche, K., Y. Debrah, F. Horwitz et G. N. Muuka (éds.) (2004) *Managing Human Resources in Africa*. Londres et New York : Routledge.

Kiggundu, M. N. (1989) *Managing Organizations in Developing Countries : An Operational and Strategic Approach*. Hartford, CT : Kumarian Press.

Kiggundu, M. N. (1991) « The challenges of management development in sub-Saharan Africa, » *Journal of Management Development*, 10 (6) : 32-47.

Kuada, J. (2013) « Management Education in Africa : Prospects and Challenges », in I. Alon, V. Jones et J. R. McIntyre (éds)

Innovation in Business Education in Emerging Markets, pp. 9-26.
London : Palgrave Macmillan.

Mamman, A., A. M. Kanu, A. Alharbi et N. Baydoun (2015) *Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and Poverty Reduction in Africa : Strategic Management Perspective*. Cambridge : Cambridge Scholars Publishing.

Nkomo, S.M. (2011) « A postcolonial and anti-colonial reading of ‘African’ leadership and management in organization studies : Tensions, contradictions and possibilities », *Organization*, 18 (3) : 365-386.

Nkomo, S. M. (2015) « Challenges for management and business education in a developmental state : The case of South Africa », *Academy of Management Learning & Education*, 14 (2) : 242–258.

Owusu, F., E. Kalipeni, N Awortwi et J.M.M. Kiiru (2015) « Building research capacity for African institutions : confronting the research leadership gap and lessons from African research leaders, » *International Journal of Leadership in Education*, 20 (2) : 1-26.

Oyelaran-Oyeyinka, B. et L. A. Barclay (2004) « Human capital and systems of innovation in African development », *African Development Review*, 16 (1) : 115–138.

Patterson, K. et B. Winston (éds) (2016) *Leading an African Renaissance : Opportunities and Challenges*. Berlin : Springer.

Portes, A. et W. Haller (2005) « The Informal Economy, » *The Handbook of Economic Sociology*, chapitre 18 : 403.

Sachs, J. D. et A. M. Warner (1997) « Sources of slow growth in African economies », *Journal of African Economies*, 29 (1) : 52-56.

Safavi, F. (1978) *Management Education and Business Systems and Environments in Africa, Southeast Asia, and the Far East*. Bellingham : Western Washington University College of Business and Economics.

Schuerkens, U. (éd.) (2014) *Global Management, Local Resistances*. Londres et New York : Routledge.

Schuerkens, U. et al. (sous la direction de) (2019) *Pour une sociologie du management en Afrique et dans le monde arabe*. Paris : L’Harmattan.

Thomas, H., M. Lee, L. Thomas et A. Wilson (2017) *Africa : The Management Education Challenge. Volume 2*. Bingley, U.K : Emerald Publishing.

Tiemtore, W. Z. et B. Gueye (2020) *L’éducation au management en Afrique face aux incertitudes*. Paris : L’Harmattan.

Tokuori, T. (2006) « The economy of affection and local enterprises in Africa : Empirical evidence from a network study in Burkina Faso and Senegal, » *African Studies Quarterly*, 9 (1 et 2) : 79–101.

van der Merwe, J. (2016) « Theorising emerging powers in Africa within the western-led system of accumulation, » in J. van der Merwe, I. Taylor et A. Arkhangelskaya (éds) *Emerging Powers in Africa*, pp. 17-38. International Political Economy Series. Cham : Palgrave Macmillan.

Villette, M. (1998) « École de l'élite et savoirs ordinaires. *L'école supérieure de commerce de Paris en 1990-1992*. *Social Science Information*, Sage Publications, London, Thousand Oaks et New Delhi. 37 (1) : 137-160.

Villette, M. (2016) « De l'incompatibilité des mondes dans une multinationale : l'expérience d'un expatrié français dans une usine mexicaine, » *Annales des Mines-Gérer & Comprendre*, 125 : 13-23.

Zoogah, D. B. et C.D. Beugré (2012) *Managing Organizational Behavior in the African Context*. Londres et New York : Routledge.

Chapitre 6

Manager dans l'ère de la glocalisation actuelle : la nouvelle génération des entrepreneurs dakarois appartenant aux nouvelles classes moyennes du Sénégal¹

Ulrike Schuerkens, Moustapha Seye et Priska Manga

Ce chapitre se base sur des recherches réalisées grâce au projet européen ManaGlobal, un projet de recherche innovant qui cherche à explorer, preuves à l'appui, le type d'approches de gestion pratiquées dans certains pays africains et arabes. ManaGlobal va au-delà de l'examen de la littérature et des débats universitaires critiques pour enquêter sur les réalités sur le terrain à travers une recherche collaborative, exploratoire et ethnographique qui aboutisse à un diagnostic plus clair et à une meilleure compréhension de la pratique des affaires et du management dans les pays africains et arabes. L'Afrique et le monde arabe étant importants pour l'Union européenne, nous considérons qu'un projet dont les résultats contribueront à l'amélioration de la situation économique de ces régions, pourrait, et ce n'est pas là le moindre de ses avantages, réduire les flux migratoires vers le continent européen, ce qui représente un défi scientifique et politique crucial.

Il est nécessaire de bien comprendre la gestion des entreprises locales et internationales en Afrique parce que :

i) il y a un manque apparent, dans la littérature, sur la gestion et le leadership dans les pays africains et arabes car la plupart des études récentes ont une portée limitée et leurs approches théoriques et méthodologiques sont peu convaincantes (Anyansi-Archibong, 2001 ; Blunt et Jones, 1992 ; Budhwar et Debrah, 2001 ; Kamoche, 2000 ; Kamoche et Harvey, 2006 ; Kiggundu, 1989 ; Kamdem, 2004 ; Jackson 2013 ; Mamman et al. 2015 ; Mellahi et Budhwar, 2010 ; Nkomo, 2011 ; Zoogah et Bengre, 2012) ;

¹ Les informations utilisées dans ce chapitre ont été recueillies lors de travaux de terrain menés dans le cadre du programme ManaGlobal, qui a été soutenu par le programme-cadre Horizon 2020 de l'Union européenne par le biais de la Convention de subvention Marie-Sklodowska Curie 82374. Des séjours de terrain en juin/juillet 2019, de décembre 2019 à janvier 2020 et en janvier 2021 ont permis de collecter les données sur les profils des entrepreneur.e.s retracés ici.

ii) les décideurs, en général, et les managers, en particulier, des organisations des secteurs public et privé ont été confrontés à des défis croissants s'agissant de concilier les exigences d'un pouvoir mondialisateur des entreprises et les exigences d'un pouvoir localisateur de la culture et des politiques ;

iii) la complexité des changements économiques, sociaux et politiques a très souvent donné lieu à des résultats contradictoires et problématiques, en particulier lorsque des opportunités de développement, en termes de main-d'œuvre et de matières premières, sont disponibles, mais mal utilisées (d'Iribarne, 2003, 2009 ; Michapoulos et Papaioannou, 2015).

La conséquence de ce manque de compréhension des pratiques de gestion est que l'on se concentre simplement sur les symptômes et non sur les racines des problèmes que l'on trouve dans les processus de *glocalisation*. Le concept de *glocalisation* peut se définir par des mélanges particuliers de traditions locales et d'approches globales de gestion et de gouvernance. Dans les faits, les traditions locales réagissent aux éléments importés par les processus de mondialisation. Ces traditions peuvent s'adapter, résister ou créer des réponses hybrides ou *glocales* qui forment de nouveaux mélanges ou encore un entrelacement issu de la confrontation d'éléments d'origine locale et d'éléments globaux introduits hors du contexte donné. Souvent, les éléments globaux proviennent du monde occidental et donc, du discours occidental du management (cf. Schuerkens, 2014 ; Schuerkens et Khondker, 2014). Les résultats de cette imbrication sont souvent liés au discours sur le développement de ces régions qui doit être analysé.

En étudiant le Sénégal, nous visons à mieux comprendre un processus complexe d'hybridation entre i) les normes de gouvernance mondialisées, principalement inspirées du discours nord-américain et européen, et ii) les normes locales dans la conduite des affaires qui sont le produit des coutumes locales et parfois des régimes politiques. Ces facteurs sont souvent négligés parce qu'ils sont spécifiques, mais ils modifient profondément l'exercice de la gestion d'entreprise et rendent imprévisible l'impact des préceptes de gestion enseignés dans les écoles de commerce, car ils sont appliqués en dehors du cadre juridique du contexte économique et social dans lequel ils ont été conçus. Notre hypothèse à partir d'un état des lieux de la littérature et de nos recherches exploratoires est que les processus d'hybridation prennent des formes spécifiques locales et que ces formes varient en fonction des différentes générations de dirigeants dans le Sud et en particulier la

génération ayant maintenant quarante à cinquante ans qui a connu ses premiers succès récemment. En fait, il existe une dualité entre, d'une part, les normes et les exigences mondiales, provenant des centres mondiaux du capitalisme financier et d'autre part, les façons locales de faire des affaires et de gérer les organisations. Cette dualité introduit une grande diversité - insuffisamment étudiée - dans les modes de contrôle et de gestion des entreprises, mais aussi un décalage entre ce qui est officiellement déclaré et ce qui se passe en pratique dans les entreprises (Villette, 2016).

Nous concevons que la mondialisation ne peut être réduite à un simple modèle de convergence de la gestion et à une forme unifiée de gouvernance des entreprises. Les investissements en provenance des bailleurs de fonds traditionnels et les pays postcoloniaux (principalement européens) ne sont plus la norme car de nombreux pays africains continuent d'attirer des volumes croissants d'investissements en provenance de Chine, de Corée du Sud et même de pays émergents comme l'Inde, l'Iran et la Turquie (Alden and Alves, 2015). Sous le processus d'homogénéisation du secteur juridique, financier et comptable, sous les doctrines, réglementations, normes et techniques commerciales transnationales, se cache une pléthore de façons différentes de gérer une entreprise et d'assurer sa réussite économique. En outre, les récents succès des entreprises africaines locales, en particulier dans le secteur de la distribution et de l'approvisionnement alimentaire, ont surpassé ceux de leurs concurrents européens et américains (Patterson et Winston, 2016 ; Ward, 2016). Par conséquent, la présente recherche est basée sur la compréhension qu'en raison de la mondialisation, les pays africains et arabes attirent les investissements et avec eux les pratiques de gestion des pays non européens, ils développent leurs propres pratiques commerciales malgré un succès limité. Les pays africains connaissent des changements significatifs dans leurs alliances stratégiques, en particulier avec la présence croissante d'investisseurs chinois et d'autres investisseurs non européens dans la région. Naturellement, ces changements d'allégeances économiques et politiques posent un défi aux futurs investisseurs européens et c'est pourquoi nos travaux sont cruciaux pour l'Europe en ce moment, car ils participeront au renforcement des futures collaborations entre et parmi les entreprises et institutions universitaires européennes, africaines et arabes avant qu'il ne soit trop tard.

Dans ce contexte, notre objectif principal est d'étudier et de comprendre l'hybridation des pratiques d'affaires et de gestion dans les

pays africains, et de développer un cadre théorique qui pourrait aider les futurs dirigeants et managers d'entreprises à agir localement et à penser globalement.

Pour atteindre cet objectif principal, nous devons viser plusieurs objectifs spécifiques (OS) :

- OS1 : Évaluer les pratiques réelles des entreprises et les comparer avec les visions théoriques afin de comprendre les causes des échecs et des réussites en matière de performance ;

- OS2 : Examiner l'éducation, la formation et les antécédents commerciaux des dirigeants d'entreprises africaines qui réussissent par rapport à leur expérience concrète de gestion, dans la « vraie vie ».

A travers cette recherche, notre objectif est de dépasser le débat sur la convergence (Hirsch, 2015) et la divergence (Boyer, 1996 ; Gomez et Korine, 2009) des pratiques de gestion et des pratiques commerciales entre pays développés et pays en développement et d'envisager l'émergence d'une hybridation des meilleures politiques et pratiques de gestion durable (Caby, 2003 ; Schuerkens, 2014 ; Yousfi, 2014) globalement et localement applicables.

La place de l'Afrique et des pays arabes dans les études de gestion

L'examen des recherches existantes sur les affaires et la gestion en Afrique révèle un déficit en matière de production de connaissances. Il y a très peu de recherches à cet égard et lorsqu'elles existent, elles tendent à présenter les économies africaines en termes de pratiques de gouvernance d'entreprise qui reflètent un ordre régulé par des critères familiaux, religieux et politiques autant qu'économiques (Owusu, Kalipeni, Awortwi et Kiiru, 2015). La domination des pratiques administratives parapubliques signifie que très souvent, la propriété privée et les activités entrepreneuriales sont associées à tort au mauvais capitalisme et au manque de respect pour la communauté, et sont encore souvent rejetées dans de nombreuses populations africaines et arabes (Kasfir, 2013 ; van der Merwe, 2016). Notre approche sera à la fois globale, adaptée à la culture, ancrée localement et significative à l'échelle mondiale. Dans les prochaines sections, nous décrirons les pratiques actuelles des entreprises et de la direction, que nous considérons comme des phénomènes problématiques nécessitant une recherche empirique.

Un axe de recherche important a consisté à étudier la relation entre les investissements et la création d'emplois dans les pays africains. La

population de ces pays est très jeune, mais les économies de ces pays sont incapables de créer des emplois pour un nombre croissant de demandeurs d'emploi non qualifiés ou même qualifiés. Les politiques de l'emploi visant à créer des possibilités d'emplois durables ont été jusqu'à présent très peu efficaces (voir Mirkin, 2013 ; Awad et Yussof, 2016 ; Chigunta, 2016) et posent dorénavant des problèmes à cause des conséquences socio-économiques du COVID-19. Ce que l'on a appelé le « printemps arabe » n'a pas répondu aux aspirations de nombreux jeunes, voire de jeunes hautement qualifiés, à trouver un emploi dans leur pays, non seulement en raison des investissements locaux limités, mais aussi en raison du manque d'investissements étrangers. Lorsque de tels investissements étrangers existent, ils ont tendance à se réaliser dans des secteurs qui créent de nombreux emplois pour les populations locales (par exemple, les industries pétrolière et gazière) dans lesquels les investisseurs amènent leur propre main-d'œuvre, comme c'est le cas des entreprises chinoises. Quant aux grandes entreprises multinationales (EMN), bien qu'elles soient presque toutes présentes dans les États du Golfe, elles emploient très souvent des non locaux et font appel à une main-d'œuvre expatriée. Par conséquent, et alors que le manque d'investissements est reconnu dans de nombreux pays africains, le défi de l'employabilité des diplômés remet en question le rôle des institutions éducatives.

Pratiques commerciales et de gestion en Afrique

Les pratiques actuelles des entreprises et de la gestion en Afrique sont caractérisées par des processus administratifs étouffés par une bureaucratie inutile, la centralisation, la politisation et la corruption (Bagire et Namada, 2015 ; Achtenhagen et Brundin, 2016). Une part importante de la bureaucratie reflète le style de gestion des anciennes administrations coloniales. La politisation de la gestion s'explique par le lien étroit avec les gouvernements et l'utilisation par ceux-ci de mécanismes de contrôle. La gestion inspirée par la famille, ce qu'on appelle la « gestion Ubuntu », reflète la forte influence culturelle des traditions africaines sur les pratiques de gestion (Kamoche, Debrah, Horwitz et Muuka, 2004 ; Branine, 2011 ; Kamoche, Siebers, Mamman et Newenham-Kahindi, 2015 ; Jackson, 2015). La gestion Ubuntu souligne l'importance de la famille et du groupe ethnique, du respect de l'âge et de l'ancienneté. Cette forme de gestion est renforcée par le fait que de nombreux managers manquent de formation ou de connaissances en gestion parce qu'ils sont nommés politiquement ou

choisis parmi la parentèle pour accomplir des tâches auxquelles ils ne sont pas préparés à accomplir ou qu'ils sont incapables de réaliser. Les dirigeants de nombreuses entreprises commerciales ne sont jamais contestés et on leur obéit respectueusement sans poser aucune question sur leurs décisions. Les employés dépendent de leurs gestionnaires de sorte qu'ils n'ont pas le pouvoir de faire quoi que ce soit sans leur approbation. Les managers persistent à donner des instructions détaillées aux employés même si ceux-ci les connaissent pour avoir effectué le travail en question plusieurs fois auparavant (Aryee, 2004 ; Ellis, Nyuur et Debrah, 2015 ; Jackson, 2015). Cependant, sur le plan positif, les cadres africains s'occupent également des besoins matériels et personnels de leurs employés comme s'ils étaient des membres de leur famille (Kamoche et al., 2004 et 2015 ; Branine, 2011). Cette attitude s'explique par des valeurs sociales comme la croyance en l'ancienneté, la classe sociale et les divisions sociales en matière de statut, qui réunissent des formes acceptées de gestion autoritaire et des relations paternalistes privilégiées entre les gestionnaires et leurs subordonnés. Il semble, d'après ce qui précède, qu'il existe un consensus qui décrit la gestion en Afrique, du moins en apparence, comme une approche davantage axée sur les personnes et « moins rationnelle » que les systèmes de gestion occidentaux connus.

Par conséquent, on peut affirmer que la mise en œuvre des politiques et pratiques occidentales de gestion en Afrique est confrontée à de fortes traditions culturelles qu'il faut comprendre. En effet, les entreprises familiales locales ont souvent tendance à imiter les modèles de gestion occidentaux en se croyant « modernes ». Ces deux types d'organisations peuvent être perçus comme étant en concurrence l'un avec l'autre, mais ils renferment de solides arguments en faveur de l'hybridation par l'échange de connaissances, les investissements croisés, les partenariats et les alliances stratégiques.

Approche méthodologique

Afin d'atteindre ces objectifs, nous devons établir le profil et tirer des enseignements de la carrière des chefs d'entreprise et des managers dans notre cas sénégalais et les relier aux particularités socio-économiques nationales.

Étape 1 : Mener des enquêtes approfondies et dresser le profil des carrières de chefs d'entreprise et de dirigeants d'entreprises industrielles et commerciales du Sénégal. Pour bien comprendre comment les affaires se déroulent et comment les managers dirigent leurs

organisations en Afrique, nous avons procédé à des entretiens (données qualitatives) et utilisé les données documentaires pertinentes (rapports, biographies, Internet, etc.) afin de produire des biographies d'entrepreneurs sélectionnés : des propriétaires des entreprises locales présentes au Sénégal. ManaGlobal a pour objectif d'étudier le niveau d'études et l'expérience professionnelle des dirigeants et des managers d'entreprises locales - souvent (mais pas toujours) formés dans des établissements d'enseignement supérieur et des entreprises des pays occidentaux. Nous croyons que le profilage des carrières nous aidera à mieux comprendre les facteurs socio-économiques, culturels, éducatifs, historiques, familiaux et politiques qui influencent la façon dont les affaires et la gestion sont pratiquées dans les pays africains. Sur le plan méthodologique, nous pensons également que ce processus de profilage nous aidera à collecter davantage de données dans le but de produire des études de cas des entreprises sélectionnées.

Sélection des dirigeants

Au Sénégal, nous avons collecté les témoignages de cinq chefs d'entreprise : une Sénégalaise travaillant dans le secteur de la coiffure, une autre, dans le secteur de la cosmétique, un Franco-Sénégalais, dans le secteur de l'informatique, un directeur d'agence de voyage ainsi qu'un Congolais travaillant comme free-lance. La sélection des personnes interrogées s'est faite en collaboration avec les partenaires non universitaires et, en particulier, la Confédération nationale des employeurs du Sénégal. Il s'agit, ici, de petites entreprises et entreprises familiales, mais également d'entreprises locales disposant de liens transnationaux. Dans ce monde très masculin, nous accordons une attention particulière à l'équilibre entre les sexes, en essayant d'inclure des femmes d'affaires dans les témoignages présentés.

L'entrepreneuriat à l'épreuve du chômage et du sous-emploi : Quels défis dans le contexte sénégalais ?

En Afrique, l'entrepreneuriat est devenu une alternative, face aux défis du développement et notamment au manque d'offres d'emplois pour une population active qui ne cesse de croître.¹ On estime à 450 millions le nombre de jeunes qui devraient grossir les rangs des demandeurs d'emplois sur le continent africain dans les deux

¹Le Coguic « Miser sur la jeunesse africaine, c'est miser sur l'avenir du continent » - Copyright ID4D, <https://ideas4development.org/jeunesse-africaine-avenir-continent/>

prochaines décennies. Avec la croissance économique actuelle, 250 millions d'emplois formels pourront être créés pendant cette période, ce qui laisserait toutefois 200 millions de personnes dans des secteurs tels que l'informel.¹

Au Sénégal, la moitié de la population est âgée de moins de 18 ans, selon le dernier recensement (ANSD, 2014). Même si les rapports disponibles sur le chômage et le sous-emploi retiennent des définitions qui tendent à sous-estimer les effectifs, l'on constate que les taux de chômage de 15,7 % et de sous-emploi de 27,7 % de la population active en 2015 étaient en augmentation par rapport à 2002, 2005 et 2011.² Ces chiffres témoignent d'une forte pression sur le marché de l'emploi qui devrait s'intensifier dans un avenir proche. Sur le plan politique, des initiatives sont en cours, qui ne sont cependant pas encore à la hauteur de la demande actuelle, à fortiori d'ici 2030, parce qu'on estime que pendant cette période, 30 millions de jeunes Africains deviendront demandeurs d'emploi chaque année.³

La promotion de l'entrepreneuriat par les pouvoirs publics ouvre une fenêtre d'opportunité à l'Afrique et sa population active. Le boom démographique de l'Afrique entraînera sans aucun doute une augmentation du ratio population active / nombre de personnes à charge.⁴ Le défi consistera donc à éduquer cette population et à lui donner toutes les chances d'avoir des emplois durables.

L'entrepreneuriat : Une alternative au chômage et au sous-emploi ?

L'entrepreneuriat constitue l'un des leviers qui pourrait permettre à l'Afrique de relever le défi de l'emploi. La notion d'entrepreneuriat est associée à la liberté, à l'autonomie et à l'innovation conformément à un esprit entrepreneurial défini déjà au début du 20^e siècle par Max Weber. Les définitions ultérieures en sont multiples parce que chaque spécialiste a la sienne, selon ses priorités et selon la nature du capitalisme. Or, les processus de création des entreprises en Afrique de l'Ouest et du Centre (ex : Sénégal, Cameroun) ne sont pas conformes aux exigences du modèle entrepreneurial classique orienté par des

¹https://www.lemonde.fr/afrique/article/2019/10/21/jean-michel-severino-les-entrepreneurs-africains-doivent-deplacer-des-montagnes_6016375_3212.html.

² CREFDES (2019 : 5).

³ Le Coguic, « Miser sur la jeunesse africaine, c'est miser sur l'avenir du continent » Copyright ID4D, <https://ideas4development.org/jeunesse-africaine-avenir-continent/>

⁴ <https://www.unfpa.org/fr/le-dividende-d%C3%A9mographique>.

critères de rentabilité financière. Les étapes de l'entrepreneuriat (Initiation, Préparation, Démarrage et Consolidation) définies par Borges et al. et citées par Nkakleu (2018) ne sont pas souvent respectées en Afrique.

En 2013, Péron souligne, de plus, la nécessité de rééquilibrer, en permanence, les excès du capitalisme marchand en faveur de l'intérêt général et de réimbriquer l'économie dans le social, une exigence primordiale pour l'Afrique, mais loin d'être défendue par l'ensemble des acteurs économiques. C'est également dans ce sens que certains auteurs insistent sur la nécessité de réinventer un système de régulation mondiale déséquilibré et à l'origine de multiples crises (Laville, 2008 ; Fall, 2011). À la suite de la crise financière mondiale de 2007-2008, la pandémie de COVID-19 et ses effets d'entraînement sur l'économie mondiale, de même que le conflit Ukraine-Russie ont fini de montrer les limites structurelles du système capitaliste qui reste très vulnérable face aux chocs climatique, sanitaire, sécuritaire et économique. En Afrique, et au Sénégal en particulier, l'entrepreneuriat, notamment celui des femmes, est comme une « soupape de sûreté » à l'économie du pays. Les premières motivations des femmes, lorsqu'elles se lancent dans un processus entrepreneurial, ne sont pas forcément liées à une logique d'accumulation de richesses, mais plutôt à une logique sociale de participation aux charges quotidiennes de leur ménage. L'autonomie financière dont elles sont en quête est susceptible de leur conférer une reconnaissance sociale grâce, notamment, à leur participation aux charges familiales, mais aussi aux systèmes d'assistance mutuelle lors de cérémonies familiales (mariage, baptême, etc.). Le rapport 2017 de la Banque Africaine de Développement souligne, de son côté, que les femmes, en Afrique, sont des agents économiques très dynamiques. En effet, au-delà de leurs activités génératrices de revenus, elles sont les chevilles ouvrières de l'économie domestique et du bien-être familial.

Toutefois, l'entrepreneuriat, dans le contexte africain, est tributaire de multiples contraintes. Ces contraintes relèvent de l'environnement des affaires qui diffère selon les contextes socio-économiques, mais aussi de l'inclusion financière et de l'environnement culturel.

Aujourd'hui, les pouvoirs publics sénégalais ont mis en place des leviers de soutien à l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes. Parmi ces initiatives, on peut citer le Programme Sénégalais pour l'Emploi des Jeunes (PSE-J) et la Délégation à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes (DER/FJ).

Le PSE-J est un instrument qui s'inscrit dans la logique d'apporter une formation supérieure professionnelle aux jeunes. Il est financé par l'État. Sa principale mission est de faciliter la création d'entreprises par les jeunes, en leur apportant une formation, un soutien technique et financier, et des conseils. Le programme s'inscrit dans la réforme initiée dans le cadre du Plan Sénégal Émergent (PSE) et consiste, entre autres, à aligner l'offre de formation supérieure aux besoins économiques du pays.

La DER, quant à elle, est une structure mise en place par l'État au début de l'année 2018. C'est un instrument dédié essentiellement au financement des entrepreneures femmes de 18 ans et plus et de jeunes hommes de 18 à 40 ans. Au cours de sa première année de mise en œuvre, elle a octroyé environ 30 milliards de F-CFA au financement de projets individuels à hauteur de 100.000 F-CFA à 500.000 F-CFA. Elle a pour objectif principal de promouvoir l'entrepreneuriat en apportant aux jeunes et aux femmes des crédits et un renforcement de capacités. De plus, elle opère un suivi des entreprises ayant déjà bénéficié d'un financement, mais surtout sur le plan du remboursement des crédits accordés. Elle a initié également, en juin 2020, un programme de Nano-crédit dont le principe est d'octroyer des financements de 10,000 à 300.000 F-CFA avec une commission de 5 % : « Les bénéficiaires ont la possibilité de rembourser partiellement, par anticipation ou à l'échéance. En outre, les bénéficiaires qui atteignent le plafond nano crédit et qui ont eu un bon score pourront bénéficier automatiquement d'un financement « autonomisation » avec des durées variant entre 6 mois et 1 an »¹.

L'éducation financière est également parmi les priorités du pays. Le programme de la Direction de Microfinance mettant l'accent sur l'éducation financière s'articule autour de cinq thèmes (budgétisation, épargne, gestion des dettes, services financiers, négociations financières) susceptibles de renforcer les capacités nécessaires aux entrepreneurs. Le passage de l'approche développementaliste des années 1970, qui faisait la part belle à la microfinance, à la logique commerciale qui prévaut actuellement (commercialisation à outrance, mauvais traitements infligés aux clients consciemment ou non, non prise en compte de la situation réelle de la clientèle : pauvreté, analphabétisme, etc.) constitue pourtant l'un des principaux obstacles

¹<https://der.sn/fr/actualite/la-derfj-ouvre-son-deuxieme-bureau-nano-credit-yoff>, consulté le 14 juillet 2022.

au développement de l'entrepreneuriat et à l'inclusion financière (Gueye, 2019 : 3). Les obstacles et contraintes à l'inclusion financière des femmes et des jeunes sont surtout liés à leur statut d'entrepreneur¹. En effet, ce statut fait qu'ils ne remplissent que rarement les conditions minimales à l'obtention d'un prêt. Le cas échéant, ils bénéficient de crédits qui tiennent compte de ces difficultés à apporter une garantie, mais sont assortis de taux de remboursement élevés. C'est ainsi que le rapport 2016 de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie sur le Recensement Général des Entreprises au Sénégal a montré que les entrepreneurs sont les plus vulnérables, mais paient les taxes et impôts les plus élevés, proportionnellement. Cette « contrainte » structurelle est liée au fait qu'ils sont victimes de l'asymétrie d'information : ces femmes et ces jeunes entrepreneurs ne maîtrisent pas les rouages du système financier - et en particulier le système fiscal - ce qui rend difficile leur accès à des financements rapides et durables. Ainsi, les entrepreneurs ont un accès moins facile aux banques classiques, qui exigent des garanties souvent hors de portée, qu'aux Services Financiers Décentralisés (SFD) qui appliquent des taux d'intérêt exorbitants. Or, cette situation contribue à plomber leurs activités sur le court et le moyen termes. Toutefois, les institutions de micro-finance agissent selon les lois sur l'usure fixées dans l'UMOA² et sont parfaitement en conformité avec la réglementation même si leurs taux d'intérêt sont souvent compris entre 18 % et 22 %³.

Manager à l'Africaine : de la *Green Card* américaine à l'élite des entrepreneures sénégalaises

Sonia S. est née au Sénégal et a remporté une *Green Card* grâce à sa participation à la loterie américaine après son bac, en 1997. Elle est allée en Californie et a intégré l'armée américaine où elle est restée deux ans. Elle y a participé à une formation en leadership et développement personnel avant d'obtenir un MBA en gestion d'entreprise (California State University) et un diplôme de Master en business administration et marketing à la même université de Long

¹ Dans le rapport sur le Recensement Général des Entreprises, on distingue cinq catégories : Grandes entreprises, moyennes entreprises, petites entreprises, très petites entreprises, et entrepreneurs.
<http://www.ansd.sn/ressources/rapports/Rapport%20global-05-07-2017.pdf>.

² Union Monétaire Ouest Africaine.

³ Cissé, O. « La microfinance est le secteur clé de l'inclusion financière au Sénégal », *Courrier du consommateur*, numéro spécial, février 2019 : 8.

Beach (2005). Pour arrondir ses fins de mois et payer des études qui coûtent cher, aux États-Unis, elle travaillait comme coiffeuse. Son MBA en poche, elle transforme son appartement de Los Angeles en salon de coiffure. Elle place un miroir et une chaise. Durant les week-ends, elle va dans les églises et les *malls* pour distribuer des prospectus « From Senegal » sur ses activités. Elle y fait référence à son origine sénégalaise, car le Sénégal est réputé, aux États-Unis, pour ses coiffeuses confectionneuses de belles tresses. Sonia S. attire surtout des Afro-Américaines, mais aussi des femmes blanches. Cette activité étant lucrative, elle s'achète une maison à Los Angeles (610.000 USD) et crée son entreprise qu'elle transfère, sous le même nom, en 2013, à Dakar. Sa cousine a continué à maintenir des liens avec elle depuis Chicago, par le biais de descriptions de ses activités sur les réseaux sociaux et en particulier, Facebook. Grâce à ce lien familial, elle continue à vendre aux États-Unis des perruques et des produits capillaires fabriqués au Sénégal.

C'est ainsi que Sonia S. élargit ses activités en vendant des perruques, réalisées, à partir des années 2000, en cheveux naturels qu'elle achète en Inde à des entreprises qui traitent les cheveux venant des temples situés à Tirupati où les Hindouistes ont l'habitude de faire don de leurs cheveux. Elle se rend elle-même en Inde pour les acheter depuis 2006, par suite d'une hausse des prix de son distributeur italien. Les perruques qu'elle peut faire avec ces cheveux coutent ensuite entre 25.000 et 75.000 F-CFA (36 à 114 euros) et parfois jusqu'à 300.000 F-CFA (457 euros) pour une perruque à cheveux longs.

À Dakar, Sonia S. possède deux salons de coiffure : un à Sacré Cœur et un autre dans une banlieue résidentielle. En tant que directrice, elle se déplace entre les deux endroits qui sont dirigés par une gérante et où travaillent deux ou trois coiffeuses spécialisées en confection de tresses ou de perruques. Sonia S. avait commencé avec un salon en banlieue dont le succès lui a permis d'en ouvrir un deuxième au centre de Dakar (Sacré Cœur). Un autre volet de son activité, qu'elle développe au Sénégal à partir de 2012, est l'esthétique : elle prépare des produits capillaires avec une chimiste, spécialiste de la cosmétologie ethnique. Ces produits sont à base d'huiles et de plantes (notamment le baobab et l'hibiscus) locales. Elle a ainsi pu créer une gamme naturelle qu'elle utilise dans ses salons, mais vend aussi aux clientes. La promotion se fait par Internet, Facebook, WhatsApp et autres réseaux sociaux.

Les deux salons sont ouverts toute la semaine, mais reçoivent surtout des clientes entre le vendredi et le dimanche, jours où ils ferment parfois

vers 22 h. Chaque salon reçoit une soixantaine de clientes par semaine. Sonia S. ne donne pas de rendez-vous fixes, mais préfère recevoir soit en matinée, soit en soirée, car elle a constaté que les rendez-vous fixes étaient rarement respectés dans le contexte africain où la traversée de Dakar peut être difficile en raison de multiples embouteillages. L'activité est florissante avant les fêtes comme la tabaski et la korité et lui a permis d'acheter une maison de 150 m² habitables dans la banlieue de Dakar où elle a équipé deux pièces pour la coiffure (dont une pour les enfants) et une troisième pièce pour les réunions et formations. Elle a financé l'achat de cet immeuble à 40 % sur ses fonds propres. Dans ses salons, elle propose des forfaits de traitement capillaire à des prix différents pour permettre à la cliente de choisir en fonction de son pouvoir d'achat.

Pour promouvoir son entreprise de Dakar, ouverte en 2013, elle est présente sur Facebook et à la télévision. En 2015, elle a lancé une émission télévisuelle, « Reine du peigne », qui est un concours de coiffure et de beauté. Le Fonds national de l'entrepreneuriat féminin a financé les trois premières lauréates du concours en leur achetant des salons et du matériel. En effet, Sonia S. avait constaté, à son retour au Sénégal en 2012, que le secteur de la coiffure avait des problèmes. Ce concours télévisé vise à promouvoir le leadership féminin et la culture sénégalaise et « à divulguer les meilleurs coiffeurs, hommes et femmes, venus, après vote, des 12 communes que comptent Dakar et ses environs. » (https://www.dakaractu.com/REINE-DU-PEIGNE-2015-Une-grande-premiere-realisee-par-Sonia-Seye-la-premiere-Senegalaise-integree-dans-l-armee_a96699.html). Ce concours a permis de la faire connaître et a fait de la publicité pour ses salons.

En mars 2016, Sonia S. s'engage encore plus et devient la présidente d'une association baptisée « Autonomisation de la Femme par l'Entrepreneuriat en Afrique ». Cette association est une entité nationale regroupant des coiffeuses et des groupements de promotion féminine au Sénégal, qui vise à appuyer les femmes et les jeunes dans leurs diverses préoccupations. Au début, elle était autofinancée.

Les objectifs de ce groupement sont les suivants :

- promouvoir le leadership féminin, l'emploi et l'auto-emploi des femmes par l'artisanat et la formation professionnelle ;
- appuyer la formalisation des entreprises dans le secteur de l'artisanat par le renforcement des capacités professionnelles et techniques ;

- faire accéder aux aides sociales, aux financements privés et publics ;
- renforcer les capacités des femmes par des formations dans le but d'assurer leur compétitivité ;
- défendre et promouvoir les activités liées à l'entrepreneuriat et à l'artisanat auprès des jeunes filles et des femmes.

En 2019, 245 membres répartis dans tout le Sénégal appartiennent à cette association : des coiffeuses, mais aussi des associations de groupements féminins actives dans l'artisanat. Sonia S. défend le slogan placardé dans ses salons : « À chaque femme, une entreprise, à chaque fille, un métier. » Sonia S. pense que la formation technique et professionnelle permet aux femmes de s'autonomiser. Elle a développé cette activité en partenariat avec le ministère de la formation professionnelle et de l'artisanat et l'ONFP (Organisation nationale pour la formation professionnelle).

Pour comprendre son parcours exceptionnel, il faut savoir que Sonia S. est l'aînée de sa famille et que son père était salarié et chef d'agence à la SENELEC, la société d'électricité du Sénégal. De plus, elle est l'arrière-petite-fille de la première personne à installer un comptoir commercial en Casamance avant de s'installer à Gorée pour être parmi les commerçants les plus renommés du Sénégal, Bernard Lopy. Toutefois, c'est son séjour aux États-Unis d'Amérique, son passage dans l'armée américaine, dont elle dit « C'est plutôt l'armée qui m'a façonnée en m'apprenant la rigueur et le travail. », ainsi que sa formation en gestion et marketing qui ont contribué à former une personnalité qui vise à la réussite au Sénégal et qui base ses activités sur des valeurs apprises grâce à ses formations et ses activités professionnelles avec des clientes. Ce sont les États-Unis qui lui ont fait comprendre son intérêt pour l'entreprise en lui permettant de développer sa première entreprise avec un soutien de 2.000 USD en 2006. Elle dit avoir compris qu'elle doit constamment améliorer son entreprise par des services qualitatifs en y intégrant aussi la diaspora. Bref, Sonia S. a accumulé des connaissances liées au discours occidental du management qu'elle a transposées dans un cadre d'entreprise à Los Angeles et ensuite à Dakar. Et elle a réussi le passage d'une clientèle Afro-Américaine à un public sénégalais car elle utilise des techniques et des traitements qui fonctionnent dans les deux environnements socio-économiques. Elle a trouvé une niche dans le secteur économique du Sénégal où sa performance est assurée, en la quasi-absence de concurrents aussi qualifiés qu'elle.

Dans les années à venir, elle souhaite développer le secteur de l'esthétique avec des formations qu'elle veut être des alternatives entre l'entreprise et l'apprentissage professionnel. Elle vise à former 20 personnes en modules de 12 heures, en quatre sessions que l'élève peut choisir sur une période de quatre mois. Sonia S. se déplace aussi en région pour organiser des formations de 10 jours aux traitements capillaires ou au maquillage. Le but de ces formations est de permettre à des jeunes femmes de trouver du travail et de devenir autonomes.

Les membres de sa famille ne travaillent pas pour elle, mais dans d'autres entreprises. Elle souligne la nécessité de la compétence professionnelle et non pas des liens familiaux pour travailler dans son entreprise. Toutefois, elle concède qu'en tant que femme, il est difficile de diriger, au Sénégal, où « nos ordres sont souvent discutés ». Sa formation aux États-Unis « a forgé [s]a personnalité et grâce à [s]on séjour, [elle a] accumulé beaucoup d'expérience ». En ce qui concerne ses activités de formation, elle observe : « J'ai vu qu'il y a du potentiel qui mérite d'être exposé. Il y a beaucoup de potentiels dans ce pays et les gens n'ont besoin que de l'accompagnement pour s'en sortir. Il faut donc les former et les outiller pour en faire des chefs d'entreprises de demain. »

Le passage de la gestion d'un salon à Los Angeles à celle de salons à Dakar est réussi car Sonia S. s'appuie, dans ses deux salons dakarois, sur des gérantes qui assurent le fonctionnement quotidien. Elle exerce une supervision en y passant régulièrement et en écoutant les rapports oraux de ces femmes. La gérante de son salon de Sacré Cœur a obtenu le brevet de fin d'études moyennes (BFEM) à la fin de la classe de troisième. Toutefois, elle a participé à des formations de coiffure dans l'entreprise de Sonia S. Elle décrit ainsi Sonia S. : « Franchement, elle est une bonne patronne. Elle est très bien. C'est une personne très ouverte et disponible. » Et elle poursuit : « C'est le meilleur endroit pour travailler. » Les trois autres coiffeuses de ce salon ont fait une à deux années dans le salon et s'expriment aussi très positivement sur leur patronne et leurs conditions de travail. Elles évoquent les vacances qui leur sont accordées lors du Ramadan – la période creuse pour les salons – et l'entraide - lors d'évènements comme les décès ou les maladies. Néanmoins, elles soulignent la difficulté de concilier leur vie de famille et leur vie professionnelle dans la mesure où elles n'ont toutes qu'une vingtaine d'années.

Dans ses salons, Sonia S. a introduit un règlement intérieur qui stipule le comportement que les employés doivent respecter : « À H.U.,

nous avons des règlements, des lois qui dictent la conduite à suivre. Il faut venir à l'heure, être professionnel, soigner son habillement et rester correct afin de faire convenablement le travail. » Elle explique : « Au début, c'était difficile, mais après, elles se sont adaptées au rythme de travail. » Étant donné que la gérante est responsable du bon déroulement des activités, les jeunes employées ont beaucoup de liberté et ne font que le bilan des activités quand Sonia S. passe au salon.

À l'arrivée du COVID-19 au Sénégal, Sonia S. a été obligée d'arrêter ses activités de mars à juin 2020. Son personnel a cessé de travailler car elle ne pouvait plus payer ses salariées, à l'exception des deux gérantes à qui elle a versé 50 % de leur salaire pendant cette période. Elle-même a profité de ce temps pour perfectionner sa pédagogie. Elle gère un projet financé par la Banque mondiale pour enseigner la coiffure aux jeunes femmes défavorisées. Ce projet a pu reprendre au mois d'août 2020 avec de petits groupes de jeunes femmes, dans la région de Dakar et en présentiel. La formation concerne les jeunes femmes défavorisées de tout le pays, mais à cause des restrictions des déplacements interurbains en raison de la pandémie, cette activité était restreinte à Dakar. Sonia S. est rémunérée par le projet et certaines des jeunes femmes en question paient leur formation. Ce projet pourra être élargi à d'autres régions du Sénégal si les bailleurs de fonds donnent les moyens suffisants, selon elle.

En l'absence de revenu de remplacement, les activités de ses salons de coiffure ont repris à la fin du mois de juin 2020. Au début de la pandémie, ses activités avaient diminué de plus de 66 % et c'est seulement en janvier 2021 qu'elles ont atteint 50 % de leur niveau d'avant pandémie. Malgré les gestes barrières adoptés, les clientes hésitaient à venir.

Le parcours présenté montre une activité professionnelle réussie fondée sur les connaissances en management acquises aux États-Unis, sur les activités professionnelles aux États-Unis et à Dakar ainsi que sur une connaissance approfondie du fonctionnement de la société sénégalaise. Sonia S. n'a pas seulement réussi dans sa profession, mais elle s'est créé une réputation de leader au-delà de ses salons, à Dakar et au Sénégal grâce à un concours national et aux formations qu'elle a initiées pour l'association qu'elle a créée. Elle a du succès parce qu'elle défend des valeurs qui lui permettent de participer aux activités locales et nationales en relançant la coiffure qui périssait, au Sénégal, et avait été marquée par de nombreuses faillites de salons quelques années auparavant. Sa réussite récente dans un projet de formation de la

Banque mondiale s'ajoute à son parcours de jeune leader qui se poursuit malgré la crise sanitaire.

Informaticien en France et au Sénégal avant de décider de se réinstaller à son compte au Sénégal

Abdou K. F. est né en France d'un couple d'étudiants sénégalais. À l'âge de 5 ans, ses parents rentrent au Sénégal où son père, ingénieur en urbanisme, travaille pour l'État à un poste important avant de créer sa propre entreprise. Abdou K. F. a donc les nationalités française et sénégalaise. À l'âge de 17 ans, l'armée française vient le chercher au Sénégal et il retourne en France pour faire son service militaire. Il passe deux ans dans l'armée de l'air avant d'entrer en cursus d'informatique à l'Université Paris 10 (DUT en informatique). En même temps, il fait un BTS en action commerciale dans un lycée. Une fois son DUT obtenu, en 1993, Abdou K. F. travaille à la FNAC où il reste pendant huit ans. « Cette expérience acquise m'a permis d'intégrer l'université de Metz où j'ai passé mon diplôme d'informatique en nouvelles technologies de l'information et de la communication avec l'option « chef de projet ». Ensuite, Abdou K. F. entre chez TÉLÉCOM, Paris où il exerce pendant cinq ans en tant qu'informaticien. Puis il intègre EDF, où il reste 33 mois en tant que responsable des opérations au centre d'appel du groupe. En octobre 2012, il devient responsable commercial chez Bull (France) avec un emploi à salaire français (3.500 euros) au sein du groupe au Sénégal. Son retour au Sénégal a été déclenché par son mariage avec une Sénégalaise qui veut retourner dans son pays natal. En 2016, il crée sa propre entreprise de consulting (Allconsulting) dans le domaine de la technologie de l'information, à Dakar, grâce à la vente de deux appartements en France. Abdou K. F. construit alors une maison au Sénégal et achète un appartement pour sa société. Des clients, p.ex. la SONATEL et la gendarmerie nationale, s'adressent à lui pour un projet de sécurisation de leur système d'information. De plus, il collabore avec la direction des impôts pour tout ce qui est logiciels de développement commercial.

Dans sa société, une SARL, il emploie un informaticien et un programmeur. L'informaticien répare les ordinateurs et les installe. Ensuite, celui-ci et Abdou K. F. réalisent l'installation des logiciels et la programmation. L'activité principale d'Abdou K. F. est de chercher des contrats et d'indiquer aux employés ce qu'ils doivent faire. Son chiffre d'affaires est considérable : la première année, 100.000 euros, la deuxième année, 168.000 euros et la troisième, année d'élections au

Sénégal, 122.000 euros. Étant donné que l'entreprise travaille surtout avec le secteur public, les élections nationales ont entraîné des problèmes dans le renouvellement des contrats. De plus, l'état paie difficilement, selon Abdou K. F. : « L'état c'est celui qui paie le moins. À l'instant où je vous parle, j'ai trois factures de 45.000.000 F-CFA à la douane et je ne suis pas payé depuis 6 mois. » Pourtant, il concède : « Aujourd'hui, je développe mon chiffre d'affaires et j'ai des objectifs que je veux atteindre. D'ailleurs, j'ai ouvert de nouveaux bureaux à Ouakam, dans un appartement que j'ai acheté. Je ne me plains pas, je commence à être bien. »

Abdou K. F. a trouvé des clients grâce à ses activités chez Bull. Par exemple, les petits contrats de 15 à 20.000.000 F-CFA (22.300 euros à 30.500 euros) n'intéressant pas Bull peuvent lui rapporter et il les accepte. Abdou K.F. y trouve son intérêt, d'autant qu'il a de nombreux concurrents sur les marchés publics. Néanmoins, il a atteint un chiffre d'affaires important dès le début et la taille de son équipe limite les charges sociales. Son entreprise est stable et le service des impôts le félicite de cette régularité. Parallèlement à ces activités au Sénégal, Abdou K. F. fait aussi des consultances pour une société luxembourgeoise qu'il a connue grâce à Bull France. De même, il reçoit des commandes dans le domaine informatique des Pays-Bas grâce à un commerçant qu'il a connu en France.

Par ailleurs, Abdou K. F. a créé une formation à Dakar pour la sous-région afin de passer une certification l'habilitant à vendre du matériel wifi de la marque américaine Ubiquiti. Cette formation d'une semaine coûte 1.800 euros par personne et se déroule dans les locaux de son entreprise lorsque le nombre de participants est inférieur à dix, et au-delà de ce chiffre, elle se déroule à l'hôtel Radison, l'un des grands hôtels de Dakar, situé sur la corniche. Ce montant permet de payer l'hôtel et les billets d'avion des participants, qui peuvent venir du Mali ou de la Côte d'Ivoire. Un partenaire français vient communiquer les codes nécessaires pour être en liaison directe avec les États-Unis.

En ce qui concerne le réseau d'Abdou K. F., il existe bel et bien et regroupe des amis rencontrés en France et rentrés au Sénégal, où ils travaillent pour les services publics. Ce réseau est actif car il est composé de personnes formées à l'étranger et âgées de quarante à cinquante ans qui travaillent différemment des générations suivant l'indépendance. Ce réseau comprend également des personnes qui ont, elles aussi, créé des entreprises et qui continuent à s'entraider. C'est grâce à ces amitiés nouées pendant des vacances au Sénégal que son

entreprise a reçu ses premiers contrats et a pu devenir rentable. Les compétences d'Abdou K. F. sont décisives, mais ses rapports sociaux le sont tout autant. « Bien sûr, la compétence est primordiale mais les rapports humains sont aussi importants. C'est grâce à eux qu'on vous donne confiance... Oui, car 80 % des marchés que j'ai gagnés sont effectifs grâce à la confiance portée en ma personne. Les gens préfèrent prendre quelqu'un qu'ils connaissent... Oui, la réputation est importante. Au Sénégal, quelqu'un qui ne jouit pas d'une bonne réputation ne peut pas s'en sortir. Il faut respecter les engagements pris devant les personnes... En effet, j'exerce une certaine rigueur dans le travail car les intérêts de mes clients passent avant tout », dit-il.

Dans cette citation, un mélange de local et de global apparaît : d'un côté, le réseau social important pour la réussite, au Sénégal, et ses qualités, de l'autre, une éthique professionnelle qu'Abdou K. F. a pu apprendre à connaître en Europe grâce à des études et à ses différentes activités professionnelles.

Ses deux employés ont des salaires mensuels considérables pour le Sénégal puisqu'ils équivalent à 381 euros. Abdou K. F. veut partager ses bénéfices et s'assurer que ces personnes ne le quittent pas pour un salaire supérieur de quelques 75 euros.

Ce qui est intéressant pour son statut d'entrepreneur est le fait qu'il dise « avoir de la famille, [s]a salle de sport et [s]on travail, mais ne pas avoir d'amis » au-delà des relations décrites ci-dessus. Il est conscient qu'il a « une autre manière de faire des affaires ». Il tient paroles et respecte ses engagements ce qui n'est pas très fréquent au Sénégal, selon lui. Sa longue fréquentation du monde de l'entreprise en France lui a instillé des attitudes de travail qui exigent une certaine discipline. Néanmoins, Abdou K. F. concède que son père a également été déterminant dans la création de son éthique professionnelle car il insistait pour que ses enfants se consacrent aux études sans passer par de petits boulots. Il disait : « Quand vous aurez fini d'étudier, vous travaillerez. » Et Abdou K. F. d'ajouter : « Quand on exerce un petit boulot, on finit toujours d'être prisonnier de ce travail. »

Sa société étant une SARL, elle recourt à un expert-comptable pour le dépôt des documents auprès de l'administration fiscale. Il projette de prendre sa retraite dans dix ans, en vue de laquelle il a déjà acheté une maison à Saly sur la Petite Côte. De plus, il souhaite acheter en Ile-de-France un appartement que sa fille pourra habiter pendant ses études.

En 2020, le COVID-19 a changé ses activités et son chiffre d'affaires a diminué de 37 %, par rapport aux années précédentes. En

conséquence, il a loué la moitié de ses bureaux et a licencié ses deux salariés. En 2021, il ne travaille que deux jours et demi par semaine. Il a perdu plusieurs contrats qu'il avait avec les services de l'État, tels que les douanes et le fisc, car ces administrations ont subi des réductions de budget. Néanmoins, plusieurs contrats de maintenance perdurent et un contrat avec Gaindé 2000, une entreprise informatique de Dakar, a pu être conservé. De plus, Abdou K. F. a pu continuer à travailler avec deux entreprises françaises en informatique et avec Bull qui a renouvelé quatre contrats. Le chiffre d'affaires d'Abdou K. F. est estimé actuellement entre 75 et 150 millions de F-CFA. Il peut donc prélever une somme de 700.000 à 1 million de F-CFA chaque mois pour ses dépenses personnelles.

Concernant la crise du COVID-19, Abdou K. F. a décidé de vendre sa maison et d'en construire une autre, composée de deux appartements meublés qu'il loue à des expatriés. Du côté des dépenses, il évoque le fait qu'il effectue moins de déplacements et de voyages, mais, en somme, il continue à vivre comme il en avait l'habitude avant le début du COVID-19, en mars 2020. Il affirme qu'il reste optimiste et s'intéresse aux appels d'offres de l'État sénégalais dont la publication a repris début 2021. Dans son entourage, il y a des entrepreneurs qui font face à des situations beaucoup plus difficiles, même si la plupart d'entre eux ont pu survivre grâce aux économies qu'ils avaient constituées.

FariFima Cosmétique : entrepreneuriat féminin au Sénégal

FariFima Cosmétique est une jeune entreprise sénégalaise fondée en février 2018 par Marianne O. P. (directrice générale) et son mari, Michel P., tous deux chimistes de formation. L'entreprise évolue dans un environnement socio-économique et culturel où l'entrepreneuriat créateur d'emploi est largement dominé par les hommes¹ avec seulement 0,5 % de femmes, selon Serge Simen et Ibrahima Dally Diouf (2013).

FariFima intervient dans le secteur de la cosmétique à base de produits naturels. Le nom vient du bambara « Fari » qui signifie peau et « Fima » qui signifie noire. Ainsi, l'entreprise cible les peaux noires qui, selon l'expérience personnelle de la directrice, ne sont pas assez prises en compte par les grandes firmes cosmétiques occidentales. C'est dans ce contexte que Marianne O. P. a quitté son poste de directrice de

¹ Si les femmes sont peu nombreuses dans le secteur de l'entrepreneuriat formel, elles sont très présentes dans le secteur informel.

production dans une entreprise canadienne pour fonder FariFima Cosmétique à Dakar.

Cette dernière propose une large gamme pour toute la famille et toutes les générations, femmes, hommes et enfants. Ce sont essentiellement des produits :

- pour la peau (lait de corps, crème à base de karité, crème illuminatrice, crème « booster », huiles pour le corps, etc.) ;
- pour le visage (gommage, produits anti-acné, démaquillants, etc.) ;
- capillaires : huile extrême pousse, crèmes, etc. ;
- d'hygiène : savons ;
- et de bien-être (parfums, huiles de massage, sels de bain, etc.) et des huiles essentielles.

Ces produits sont commercialisés au Sénégal en boutique et en ligne avec un service de livraison à domicile. La livraison est faite par des particuliers qui possèdent des scooters et son prix dépend du montant de la commande. FariFima vend également ses produits dans la diaspora à travers la plateforme « setalmaa.com »¹, mais aussi par le truchement de connaissances de la directrice au Canada, où elle a fait ses études et a tout d'abord lancé l'entreprise sous le même nom avant de venir s'installer au Sénégal. Les commandes venant de l'extérieur du pays sont acheminées par un système GP² (gratuité partielle), aujourd'hui très développé au Sénégal.

Le style de management de FariFima

L'entreprise compte aujourd'hui cinq employés répartis entre le laboratoire (production des cosmétiques par les chimistes) et la boutique (vendeuse, manager, responsable des ventes). Le niveau d'étude des employés varie entre le bac+2 et le doctorat. L'équipe, composée exclusivement de jeunes, est un atout, selon un des employés, qui l'exprime en ces termes : « Le fait que nous soyons tous jeunes permet de relever tous les défis car c'est une occasion pour nous de montrer que dans ce pays, il y a des jeunes compétents, capables de proposer un travail de qualité et de participer à l'économie nationale. »

¹ En wolof, « regarde ou cherche pour moi », « setalmaa » est une plate-forme tenue par une Franco-Sénégalaise qui fait la promotion des produits sénégalais.

² Le système de GP consiste à envoyer, par le biais d'un particulier, un produit (colis) à un tiers, dans un autre pays, moyennant une petite rémunération. Il permet au voyageur d'utiliser ses kilogrammes de bagage restants pour transporter de la marchandise.

La volonté de la directrice est d'autonomiser ses employés et de les inciter à être efficaces constamment car elle n'est pas toujours présente à la boutique ou au laboratoire. Le modèle de management de FariFima est considéré comme participatif où chacun fait - en fonction de son secteur - le diagnostic des problèmes et participe à la prise de décisions en vue de l'amélioration de la qualité. L'un des employés l'exprime en ces termes : « FariFima est une famille. Nous sommes libres de faire des remarques à Marianne et à nos collègues comme eux aussi peuvent nous en faire. »

Et la directrice renchérit à ce propos :

« La semaine dernière, lors de notre séjour à Saly¹, ils m'ont tout dit, sur mon caractère, mes réactions etc., sans tabous. J'ai pris acte et je dois m'améliorer. C'est aussi ça, FariFima ».

Avec un chiffre d'affaires de 13 millions de F-CFA (20.000 euros) pour l'année 2018, la directrice vise un objectif de 6 millions (9.000 euros) de chiffre d'affaires par mois. Pour atteindre cet objectif, FariFima a alors l'intention d'augmenter sa productivité avant la fin de l'année 2019. Ce développement a été facilité par l'acquisition de nouveaux équipements de production², mais également par l'ouverture du deuxième niveau de la boutique qui fera office de salon de thé et de soin pour les clients et, enfin, par la diversification des produits en s'ouvrant au secteur agro-alimentaire. FariFima a également investi dans la fabrication de marques blanches³ pour d'autres entreprises au Sénégal et dans le monde (France, Angleterre, etc.). Ces entreprises passent des commandes à la direction qui les transmet à la production sous forme de codes en vue de garantir la confidentialité étant donné que ces produits sont commercialisés en leur propre nom.

Ces projets sont accompagnés de formations hebdomadaires du personnel afin de disposer de ressources humaines de qualité et autonomes. C'est ce que nous dit le directeur adjoint en ces termes : « Chaque semaine, nous organisons une demi-journée de formation, car

¹ Le séjour à Saly était un séjour de « team building » de FariFima qui a permis à tous les acteurs de se retrouver et de parler des problèmes de l'entreprise en vue d'y apporter des solutions efficaces et impliquant toute l'équipe.

² Ces équipements sont essentiellement des machines et autres matériels de laboratoire qui permettent à FariFima de répondre au besoin de productivité et au besoin d'extension au Sénégal et dans le monde.

³ Une « marque blanche » est un produit qu'une entreprise fabrique pour une autre ; cette dernière y appose ses propres étiquettes et le commercialise comme s'il était le sien.

nous voulons une équipe performante. Parce que nous avons envie de montrer qu'ici, en Afrique, on est capable de faire des produits de bonne qualité et avec de la matière africaine ; et qu'ici en Afrique, on est capable de trouver une main d'œuvre performante pour obtenir les compétences recherchées. »

Difficultés rencontrées

Si FariFima est aujourd'hui sur la voie de la réussite grâce à ces nouveaux projets, l'entreprise a traversé des périodes difficiles, selon la directrice et ses employés. C'est ce qu'explique le directeur adjoint : « Nous avons connu des moments difficiles. Il y avait des problèmes avec le propriétaire de la boutique qui n'a pas voulu prendre ses responsabilités ; il n'y avait pas de matières premières, pas d'argent, rien du tout. Nous avons été francs avec nos collaborateurs ; d'autres sont partis alors que d'autres y ont cru. Aujourd'hui, voilà, le résultat est là, avec des projets d'extension. »

En fait, les origines de ces difficultés sont variées. Elles sont essentiellement liées aux problèmes d'accès au financement, surtout à des taux d'intérêt raisonnables. D'après la directrice, « Les financements proposés au début avaient des taux d'intérêt très élevés et on a dû y renoncer. Nous avons démarré avec 50 dollars, dans ma cuisine, et cela a été souvent difficile. Il y avait des moments où j'ai voulu rendre le tablier, mais ma maman, qui est partie de 12.000 F-CFA en vendant des plaqués¹ est parvenue à construire sa famille, à acheter ses terrains. C'est pour moi un exemple. » Toutefois, elle rassure en soulignant la bonne santé financière actuelle de son entreprise : « Ces difficultés sont aujourd'hui derrière nous, car on y a cru, on a tapé à toutes les portes. C'est après, que la DER est venue avec l'un des plus gros financements de Dakar, on a eu aussi Dakar Téranga et la fondation Sococim..., et même si nous avons eu tous ces financements, nous voulons en avoir plus... avec la vision que nous avons de notre entreprise. Aujourd'hui, je ne crains pas de demander 100 millions de F-CFA avec des taux d'intérêt raisonnables. Parce que l'autre jour, il y a une banque qui a dit qu'elle pouvait nous donner 250 millions de F-CFA et que nous devrions payer 80 millions de F-CFA. »

La seconde difficulté de l'entreprise réside dans son besoin d'une main d'œuvre qualifiée et engagée. En effet, le processus de production

¹ Les plaqués sont des bijoux qui ressemblent beaucoup à l'or, mais qui peuvent perdre de leur éclat avec le temps.

et même de vente exige des ressources humaines qualifiées. Or, selon la directrice, « il n'était pas très difficile de trouver les profils, mais le plus difficile a été de trouver des personnes engagées, qui viennent à l'heure et descendent à l'heure. Cela a été mon problème avec certains employés. »

Concurrence

Beaucoup d'entreprises sénégalaises interviennent dans le secteur cosmétique. Toutefois, la directrice de FariFima et son équipe ne les considèrent pas comme des concurrents, dans la mesure où le secteur est assez vaste et que beaucoup de produits cosmétiques sont importés. C'est ainsi que FariFima s'est mise à organiser des « ateliers découverte » de formation à l'intention de ses « concurrents » afin que le « made in Sénégal » concerne des produits de qualité comme l'illustre cette affiche ci-dessous.

Mieux, selon la directrice : « Mes compétiteurs veulent que je les forme en privé car ils ne sont pas des chimistes et ça me rend très fière. Parce que malgré le nombre d'entreprises évoluant dans la cosmétique, je crois seuls Marie Diallo et nous sommes chimistes à la base. Les autres font du conditionnement. »

Lorsqu'on demande à la directrice si elle n'a pas peur de former elle-même des concurrents et de risquer de perdre ses clients, le directeur adjoint répond : « Imaginez quelqu'un qui est au Sénégal et qui fabrique des produits de mauvaise qualité parce qu'il ne sait pas en faire ; la personne qui achète ce produit n'aura plus le courage d'acheter un produit « made in Senegal » et ça nous pénalise tous. Alors s'il achète un produit de qualité, demain, il aura plus de courage d'acheter un produit fabriqué au Sénégal. »

Selon la directrice, le rêve le plus cher des propriétaires est de regrouper toutes les marques cosmétiques sénégalaises dans un même endroit qui en serait la vitrine. Elle l'exprime en ces termes : « Je dis souvent à mes concurrents que je rêve d'avoir un grand immeuble au centre-ville où tout le monde aura ses produits respectifs et où tout le monde pourra avoir son produit « made in Sénégal », car chaque client a sa préférence et à la fin de chaque journée, chacun n'aura que ce qu'il doit avoir. »

Stratégie de résilience pendant le COVID-19

Le COVID-19 a bouleversé les systèmes politiques, sociaux et économiques du monde. Au Sénégal, la pandémie a beaucoup affecté le secteur informel et les petites et moyennes entreprises. Selon une étude conjointe menée par l'Organisation des Professionnels des Technologies de l'Information et de la Communication (OPTIC), l'Agence Sénégalaise de Promotion des Exportation (ASEPEX), l'International Trade Center (ITC) et le Centre pour la promotion des importations en provenance des pays en développement (CBI)¹, 42 % des managers interrogés ont exprimé une crainte de faillite dans les trois mois qui ont suivi l'instauration des mesures de restrictions dues au COVID-19, tandis que 62 % ont vu leur chiffre d'affaire baisser et qu'une entreprise sur quatre aurait rencontré des difficultés quant au recouvrement des créances clients. Selon la même étude, les entreprises les plus touchées sont les PME de moins de 20 salariés, de moins de trois ans et présentes uniquement au Sénégal.

Toutefois, l'impact du COVID-19 n'a pas été seulement négatif pour les PME. Certaines en ont profité pour changer d'activité ou pour proposer de nouveaux produits conformément au nouveau contexte sanitaire. C'est ainsi que 46 % des managers de PME interrogés dans le cadre de ladite étude ont affirmé avoir saisi cette occasion pour lancer de nouveaux produits ou services en réponse au COVID-19.

C'est le cas de FariFima Cosmétique. Avec l'apparition du COVID-19 au Sénégal, le 2 mars 2020, de nouveaux besoins émergent, parmi lesquels ceux en gels hydro-alcooliques et en désinfectant. C'est dans ce cadre que FariFima s'est adaptée à la nouvelle situation avec la production de gel et de désinfectant, toujours à base de produits naturels. Partie d'une petite quantité de deux litres de gel par jour, la production est passée à 100 litres. Quant au désinfectant, la production est partie de 180 litres produits par semaine au début de l'activité à 5.000 litres plus tard. Cette réorientation d'activité a permis à FariFima Cosmétique de ne pas ressentir la crise sur le plan financier avec un chiffre d'affaires de 15 millions de F-CFA en trois mois.

¹ OPTIC ; ASEPEX ; ITC, CBI (Juin 2020), Étude quantitative - analyse exploratoire l'impact de la COVID-19 sur les PME TIC au Sénégal. Étude basée sur les avis de 50 managers de PME, https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Redesign/Projects/NTF4/E%CC%81tude%20Impact%20COVID-19%20PME%20TIC%20SN%20-%20Juin%202020_fr.pdf

Ainsi, FariFima, en tant qu'actrice de la cosmétique sénégalaise, est devenue une petite entreprise qui vise la valorisation du « made in Sénégal » afin que les entreprises locales puissent recouvrer le grand marché de la cosmétique sénégalaise. Pour y parvenir, FariFima s'appuie sur une compétence solide, un style de management participatif et la formation de ses salariés, mais également de ses concurrents. Elle investit dans un secteur où l'entreprise a des avantages sur ses concurrents occidentaux et sénégalais grâce à un savoir local spécialisé basé sur des compétences acquises dans des universités occidentales et sénégalaises. Cette association de compétences alliant différents savoir-faire est un atout pour la production et le modèle managérial basé sur le métissage culturel.

Ibrahima N., gérant d'une agence de voyage

Ibrahima N., 46 ans, est le directeur d'une entreprise appelée Africa Millenium Travel, créée en 2017. Après un diplôme supérieur en gestion informatique, il passe deux ans à l'école de commerce L'AFI-L'UE et fait un stage dans un cabinet de comptabilité. Après cette formation, il intègre une société de maintenance industrielle pendant deux ans avant d'entrer dans une agence de voyage où il restera quatre ans comme agent comptable. Il passera ensuite trois ans et demi dans une autre agence de voyage avant de créer sa propre entreprise à la cessation d'activité de cette dernière. En tant que directeur général, il s'occupe des réservations d'hôtels, des billets, des attestations d'assurance tout en conseillant ses clients. Parmi eux, se trouvent une organisation internationale africaine et une école de commerce, mais aussi des ONG et des entreprises.

Ibrahima N. est assisté par une personne diplômée en banque, finance et monnaie qui gère les billets, les réservations d'hôtels et les autres services qu'il propose. De plus, il a engagé une secrétaire. Sa société a le statut d'un GIE, groupement d'intérêt économique, qui lui permet d'alléger ses charges fiscales. Le capital financier nécessaire pour la création de son entreprise provient de ses propres économies. Le chiffre d'affaires de son entreprise varie en fonction des saisons : 20.000.000 à 30.000.000 F-CFA (30.000 à 45.000 euros), en basse saison et 50.000.000 F-CFA (75.000 euros), en haute saison, un chiffre d'affaires élevé qui s'explique surtout par le prix élevé des billets d'avion.

Son activité se déroule par téléphone, mél et par l'application Whatsapp. Son assistante, qui vient elle aussi d'une école de commerce

(ISM), gère les demandes des clients jusqu'à la satisfaction de leurs besoins. C'est Ibrahima N. qui prend la décision de réserver les voyages. Son personnel a un contrat de travail et doit respecter un règlement intérieur. La promotion de son entreprise s'opère par la bouche à oreille qui fonctionne grâce à une approche éthique fondée sur son appartenance à la confrérie des Tidiane. Il considère que la formation à l'AFI-L'UE lui a été utile et que sa clientèle est attirée par la qualité de ses services, vantée par les clients satisfaits. « Cette solidarité africaine existe bel et bien, et elle tourne en notre faveur car il y a pas mal de clients qui nous aident... Il y a un climat de confiance ; une certaine confiance qui ouvre des pistes », souligne-t-il.

Ibrahima N. explique son chiffre d'affaires annuel de 130.000.000 F-CFA à 145.000.000 F-CFA (200.000 euros à 220.000 euros) par ses commissions : « Pour les billets en catégorie économique, nous gagnons entre 10.000, 15.000 jusqu'à 35.000 F-CFA (15 à 50 euros). Pour une place en première, nous gagnons 50.000 F-CFA (75 euros) ; et en business, nous avons 80.000 F-CFA (120 euros). Dans l'année, et suivant les réalisations, nous pouvons avoir de 5 à 10.000.000 F-CFA (7.500 à 15.000 euros) de commissions. »

Ibrahima N. souhaite acquérir un agrément IATA qui est pourtant très coûteux (15.000 euros), mais qui lui permettra d'interagir directement avec les compagnies aériennes sans passer par des entreprises sous-traitantes. Or, les banques exigent des garanties (p.ex. une maison) pour faire un prêt de cette somme, garanties dont il ne dispose pas. C'est pourquoi il n'a obtenu qu'une autorisation d'exercer délivrée par le ministère du tourisme en attendant le paiement de la caution.

Ibrahima N. pense qu'il se situe parmi les 50 pour cent les plus aisés du Sénégal, avec un père et une mère ayant aussi été dans le commerce sans avoir fait des études. Les charges d'Ibrahima N. incluent le paiement du loyer du local qu'occupe son agence de voyage, un appartement au premier étage d'un immeuble proche d'un marché ; le salaire de 125.000 F-CFA de sa secrétaire et de 200.000 F-CFA de son assistante, qui travaillent avec lui depuis la création de l'entreprise.

Les billets qu'il achète concernent des voyages de toutes les compagnies vers l'Europe, l'Afrique et la Casamance, dans le sud du Sénégal. Sa stratégie est « de proposer les meilleurs tarifs et services à sa clientèle pour les inviter à rester chez [lui]. Nous exerçons un suivi avant, pendant et après le voyage. » Ibrahima N. concède que certains clients « (...) sont difficiles à gérer : ils déversent leur colère sur le

cabinet. » L'agence prépare pour ses clients même des dossiers de réclamation et d'indemnisation p.ex. après le retard ou l'annulation d'un vol.

Ibrahima N. estime qu'il y a « une concurrence très farouche car nous avons une panoplie d'agences de voyage au Sénégal... Par exemple, au niveau des commissions, si le tarif de départ est de 35.000 F-CFA, d'autres peuvent le faire à 25.000 F-CFA pour attirer le maximum des clients. » En particulier, les agences dirigées par des Indiens « sont des concurrents très farouches. »

Certains clients d'Ibrahima N. appartiennent à sa famille. Il les aide davantage en leur accordant des billets à crédit : « Certains d'entre eux paient et d'autres n'honorent pas leur engagement... Ils représentent une grande partie de notre bénéfice annuel. Ce sont parfois des crédits irrécupérables. Avec les réalités africaines, nous sommes obligés de procéder de la sorte. Parfois, on les aide, mais ils ne remboursent jamais... Avec les réalités africaines, on nous demande de ne pas envoyer certains dossiers devant les tribunaux pour ne pas mettre en mal nos clients. Cette somme peut avoisiner un tiers de notre chiffre d'affaires. » Et il poursuit, à propos de cette difficulté réelle de son entreprise : « Nous avons beaucoup de charges mais nous sommes en train de trouver des solutions. Par la négociation avec les clients et aussi avec l'augmentation de notre taux de recouvrement. Certains paient et d'autres ne le font pas. C'est une réalité africaine, on ne peut amener un membre de sa famille en justice. À côté, la banque ne se préoccupe pas de ces choses, elle coupe l'argent à la source. » Et Ibrahima N. finit son argumentation sur ce facteur d'instabilité de son entreprise : « Nous sommes trop sentimentaux et il y a beaucoup de paramètres qui entrent en jeu. »

En somme, une situation économique difficile pour son entreprise qu'il arrive à supporter grâce à des commissions élevées. Toutefois, faire des économies, dans ces circonstances, pour acquérir l'agrément IATA ne sera pas possible. Du fait du COVID-19, il n'a pas travaillé de mars à juin 2020. Ses activités ont repris pour le reste de l'année, mais à hauteur de moins de 20 % à cause des restrictions sur les voyages en avion pour les non-Sénégalais. Grâce à ses économies, il a pu payer les charges (loyer, électricité, etc.) qui sont restées identiques à la période précédente. Néanmoins, les vols vers la Mecque ont repris en janvier 2021 et les réservations d'hôtels continuent à faire travailler l'agence. Selon lui, la reprise du tourisme est limitée car « les gens ont peur de voyager ». Le tourisme local est peu développé au Sénégal car on

préfère les voyages à l'étranger, comme à Dubaï, au Maroc ou en Europe. La visite d'autres régions du Sénégal se fait sans agence de voyage : « Ils préfèrent aller de leur propre gré sans pour autant être guidés. » Ibrahima N. n'a pas fait de demande de soutien auprès de l'État car ces aides doivent être remboursées et, en cas de difficultés de l'agence, la situation serait intenable.

Freelance et salarié : un mélange intelligent des genres ?

Audès M. est Directeur Commercial & Marketing Communication dans un magasin boulanger de Dakar. C'est un ancien étudiant en marketing et management à l'AFI-L'UE où il a obtenu un diplôme de bac+4 en 2006. Il est ensuite recruté par son école de commerce pour assurer la communication du groupe en matière d'accueil et d'orientation des nouveaux bacheliers, mais aussi des apprenants venant du monde professionnel qui décident de suivre une formation continue. À la même période, il réalise un travail de coaching bénévole avec l'ONUDI et le BIT pendant six mois, consistant à encadrer un groupe de femmes évoluant au sein d'un GIE. Sa tâche était de trouver pour elles un marché propice à la commercialisation de leurs produits. Ces activités lui permettent de renforcer ses capacités sans avoir à gagner sa vie puisqu'il était entretenu par ses parents lors de ces études. Toutefois, les frais de transport et d'alimentation étaient pris en charge par le projet de ces organisations internationales. À la fin de cette période intermédiaire, il obtient un contrat de prestataire auprès de L'AFI-L'UE pour 200.000 F-CFA (300 euros) d'honoraires mensuels. Audès M. reste à ce poste de 2006 à 2009, et ceci, en tant qu'étudiant ayant un excellent parcours. « Le fait d'être coopté au niveau de l'administration de cette école est un avantage... Nous connaissions les programmes et étions les relais à ces jeunes fraîchement venus. Le but était de coopter plusieurs étudiants de différentes communautés à L'AFI... J'ai fait monter la nationalité congolaise à la première place. À l'époque, nous étions plus de deux cents étudiants congolais car j'avais pris l'engagement de multiplier l'effectif que j'avais trouvé au départ », confie-t-il. Et de décrire ses activités : « C'est un système de maillage car le volet relationnel est très important. J'utilisais tous les moyens nécessaires pour convaincre ma communauté... c'est le relationnel qui m'a permis d'atteindre cet objectif. » Il procéda de la manière suivante dans le recrutement d'étudiants futurs : « Dans le cadre de mes missions au Congo, j'ai fait le tour des écoles pour promouvoir le programme du groupe AFI. C'était souvent deux mois

avant le bac ; je rencontrais les élèves pour les informer davantage. Ils avaient à leur disposition le programme d'AFI et après le bac, ils pouvaient choisir AFI. » Après trois ans dans ces fonctions, il ne reconduit pas son contrat et décide de se lancer comme indépendant pour faire des études de marché pour les entreprises « comme consultant en marketing et communication. »

Il procédait de la manière suivante pour obtenir des contrats : « Il m'arrivait de m'intéresser à une entreprise pour voir qui s'occupe de la clientèle et déceler les failles. À la maison, je faisais des recommandations après une semaine d'observation en tant que client. Quand mes propositions arrivaient sur la table du directeur général, on m'appelait directement... Au début, je n'étais pas invité : je venais comme un client qui voulait constater les points forts et faibles d'une entreprise... Les gens n'étaient pas méfiants : la plupart des entreprises étaient des comptoirs commerciaux, des halls. » Et il continue : « C'était une démarche réussie qui m'a permis de franchir le cap et d'être contacté par les directeurs qui recevaient les rapports... Je me focalisais sur les produits de consommation de masse. »

Ses études de marché portaient sur le prix et la compétitivité sur le marché, mais aussi sur la qualité du produit, sous forme d'enquêtes auprès des acheteurs potentiels. Au bout de deux ans dans cette activité, Audès M. tomba malade et fut obligé de cesser de travailler et de rester sans ressources pendant son congé maladie, du fait de son statut d'indépendant. C'est pourquoi il préférera par la suite une activité salariée dans une entreprise de transformation de produits halieutiques où il restera deux ans comme responsable de marketing et de communication.

Ses activités en tant qu'entrepreneur indépendant consistaient à réaliser « un coaching en marketing, notamment une étude clientèle, une organisation de la force de vente, un coaching du service commercial ou bien un renforcement des capacités de l'entreprise. » Ses contrats tournaient autour d'un million de F-CFA (1.500 euros) pour un séjour de deux mois dans l'entreprise. « Pendant ces deux ans d'activité, j'ai eu plus de dix entreprises. C'était une somme importante. »

Toutefois, Audès M. nous informe qu'il poursuit ses activités de *freelance* pendant ses heures de repos du week-end. Il met à profit son carnet d'adresses : « Lorsqu'ils constatent une faille dans la problématique de la vente, ils m'appellent. Avec ces quelques marchés en parallèle et mon salaire, je peux avoir dans les six à sept millions en

fin d'année... Je travaille les week-ends pour la démarche marketing et l'organisation de la force de vente. »

Audès M. a des projets d'avenir : il souhaite créer une entreprise avec l'épargne qu'il est en train de se constituer. D'après lui, son problème principal est l'accès au financement. Il a déjà décidé d'embaucher, dès la création de cette entreprise, une secrétaire ainsi qu'un assistant qui travaillera en tant que consultant junior.

Originaire du Congo Brazzaville, son père avait fait des études en Hongrie et était devenu par la suite haut fonctionnaire congolais. Sa mère travaillait comme technicienne supérieure de laboratoire. Il estime que sa famille, au Congo, se situait parmi les 15 pour cent les plus favorisés de la population.

Audès M. souhaite baptiser son entreprise « SOS marketing » et non plus « Allo marketing » comme actuellement. Pendant sa période en tant qu'entrepreneur *freelance*, son téléphone ne cessait pas de sonner : « En effet, les gens prenaient des rendez-vous et demandaient des renseignements sur la chute de la vente, etc... Le travail du consultant est de déceler les causes, qu'elles soient liées à la concurrence, au prix, à la disponibilité du produit etc. ; le consultant doit faire une étude minutieuse pour voir le souci du client. »

Ce parcours d'Audès M. montre que travailler à son compte exerce une attraction indéniable. Audès M. réussit grâce à ce statut qui lui permet de vendre un savoir-faire appris à l'AFI-L'UE qu'il combine à sa connaissance des rapports sociaux en Afrique lui donnant accès aux entreprises sénégalaises. Il a pu comprendre le fonctionnement de la société musulmane du Sénégal, fort différente de celle de son Congo natal, et souhaite se lancer dans la création d'une entreprise locale : « Pour monter une start-up, il faut une somme de 10.000.000 F-CFA (15.000 euros). Pour créer cette entreprise, il faut avoir l'équipement nécessaire, un capital et un fonds de démarrage. Il faut aussi avoir un fonds de roulement, payer les assistants, se doter d'une voiture pour le déplacement, etc. »

En ce qui concerne les valeurs qui influencent l'univers social africain, il nous confie : « Dans chaque entreprise, il y a des valeurs à respecter. La solidarité africaine est une des valeurs intrinsèques héritées des parents... Pour moi, on ne doit pas, dans le cadre professionnel se baser sur l'ethnie, la communauté ou l'appartenance à la région. Ce qui importe dans le milieu professionnel, c'est l'intelligence de la personne, son expertise, son expérience professionnelle, la disponibilité et le sens de l'ouverture, etc. »

Le COVID-19 a eu peu d'impact sur son parcours de salarié, mais son parcours de *freelance* a dû s'arrêter en 2020.

Conclusion : Le profil de l'entrepreneur.e au Sénégal, diplômé.e de l'enseignement supérieur

Les cinq profils d'entrepreneurs présentés laissent apparaître un marché ouvert aux jeunes entrepreneurs car délaissé par les entreprises occidentales et asiatiques. Trois d'entre eux ont acquis leur savoir-faire en Occident et sont rentrés au Sénégal en s'appuyant sur des expériences professionnelles à l'étranger, dans les pays du Nord (Canada, États-Unis et France). Tous les trois possèdent une éthique de travail caractérisée par des valeurs occidentales, comme la ponctualité, une approche de valorisation individuelle et non pas de groupe, et la créativité comme atout principal dans le monde de l'entreprise où la réussite entrepreneuriale n'est possible qu'à ceux qui renouvellent leurs connaissances, s'appuient sur des réseaux sociaux préexistants au projet entrepreneurial et s'ouvrent à la nouveauté, un pré-requis pour une entreprise qui veut être et rester compétitive. Les deux autres (Audès M. et Ibrahima N.) ont acquis un savoir-faire dans une école de commerce qui a su leur enseigner une idée du management occidentalisé qu'ils ont pu adapter avec un certain succès au contexte sénégalais.

Ces profils font apparaître un groupe d'entrepreneurs qui se hissent à l'avant-garde des entrepreneurs du Sénégal. Sonia S. s'active avec ses formations dans l'ensemble du Sénégal ; Abdou K. F. met à profit un réseau constitué dès son séjour en France et par son activité chez Bull (Sénégal) ; Marianne P., grâce à sa formation de chimiste, est capable de lancer une entreprise qui vend sur les marchés national et international. Tous les trois ont pu réunir ce qu'ils connaissent de la société sénégalaise et de leur apprentissage occidental particulier pour assurer leur rentabilité. Tous les trois ont fait des études supérieures avant de se lancer dans des activités de cosmétique, de coiffure et de technologie numérique. Leur bagage intellectuel acquis, ils appuient leurs activités sur des marchés de niches qui leurs sont accessibles, le marché public leur proposant peu de possibilités d'avenir professionnel.

Les deux derniers entrepreneurs se sont basés sur leur réseau ainsi que sur des qualités particulières comme une éthique de travail liée à une confrérie (Ibrahima N.) et à un père congolais ayant fait des études en Hongrie (Audès M.) qui a permis à Audès M. de se familiariser, dès

l'enfance, avec une éthique apprise en Europe et utilisée au Congo par son père pour atteindre des postes élevés.

Pour conclure, nous dirons que nous compléterons cette étude par d'autres histoires de vie à collecter lors de nos prochains séjours de terrain à Dakar. Dorénavant, une tendance à la création de petites entreprises se cristallise autour de profils d'entrepreneurs diplômés de l'enseignement supérieur européen, mais aussi sénégalais. D'autres collectes de données et d'histoires de vie - auprès des personnes ayant un bac pour dernier diplôme - semblent nécessaires.

Références bibliographiques

Achtenhagen, L. et E. Brundin (éds) (2016) *Entrepreneurship and SME Management across Africa : Context, Challenges, Cases*. Berlin : Springer.

Alden, C. et A. C. Alves (2016) « China's regional forum diplomacy in the developing world : socialisation and the 'Sinosphere', » *Journal of Contemporary China*, 1-15.

Anyansi-Archibong, C. B. (2001) « Toward an African-oriented management theory, » in F. M. Edoho (éd.), *Management Challenges for Africa in the Twenty-first Century : Theoretical and Applied Perspectives*, pp. 63-72. Westport, CT : Praeger.

Bagire, V. et J. Namada (2015) « Management theory, research and practice for sustainable development in Africa : A commentary from a practitioner's perspective, » *African Journal of Management*, 1 (1) : 99-108.

Blunt, P. et M. L. Jones (1992) *Managing Organizations in Africa*. Berlin : Walter de Gruyter.

Boyer, R. (1996) « The convergence hypothesis revisited : Globalization but still the century of nations ? » in S. Berger et R. Doré (éds), *National Diversity and Global Capitalism*, pp. 29-59. Cornell Studies in Political Economy, New York : Cornell University Press.

Branine, M. (2011) *Managing Across Cultures : Concepts, Policies and Practices*. Londres et al. : Sage.

Braun, W. et M. Warner (2002) « The 'Culture-free' versus 'Culture-specific' management debate, » in M. Warner et P. Joynt (éds) *Managing Across Cultures : Issues and Perspectives*, pp. 13-25. 2e éd., Londres : Thomson Learning.

Budhwar, P. et Y. Debrah (éds) (2001) *Human Resource Management in Developing Countries*. Londres et New York :

Routledge.

Budhwar, P. et P. Sparrow (2002) « An integrative framework for determining cross-national human resource management practices, » *Human Resource Management Review*, 12 (3) : 377-403.

Caby, J. (2003) « La convergence internationale des systèmes de gouvernance des entreprises : faits et débats », <http://www.gregoriae.com/dmdocuments/2003-07.pdf> ; Institut d'Administration des Entreprises de Paris.

Cahiers de l'Institut de recherche et d'études africaines (2017) « Le management en Afrique : entre universalité et contingence », 14.

Chigunta, F. (2016) « Entrepreneurship as a possible solution to youth unemployment in Africa, » *People*, 10 : 1.

CREFDES (2019) *Évaluation d'impact des programmes de promotion de l'emploi des jeunes au Sénégal : cas de la Convention Nationale État-Employeurs*.

Croce, Francesca (2018) « La recherche du management africain au XXI^e siècle : sous l'effet de la globalisation, vers un management africain 'métis', » *Revue africaine de management – African Management Review*, 3 (1) : 1-12.

D'Iribarne, P. (2003) *Le Tiers-monde qui réussit : Nouveaux modèles*. Paris : Odile Jacob.

D'Iribarne, P. (2009) *L'Épreuve des différences : l'expérience d'une entreprise mondiale*. Paris : Seuil.

Ellis, F. Y., R. B. Nyuur et Y. A. Debrah (2015) « Human resource management in Africa, » in *Handbook of Human Resource Management in Emerging Markets*, chapitre 18, pp. 393-424. Cranfield School of Management : Cranfield, UK.

Fall, A.-S. (2011) « Impact de la crise internationale financière sur les groupes vulnérables au Sénégal », *Les Cahiers du Plan, Revue d'Analyse et d'Information de la Direction Générale du Plan*, 2, décembre : 11-15.

Gomez, P.-Y. et H. Korine (2009) *L'entreprise dans la démocratie : une théorie politique du gouvernement des entreprises*. Paris : De Boeck.

Guèye, M. (2019) « Éducation financière et retombées pour les SFD », *Courrier du consommateur*, numéro spécial.

Jackson, T. (2013) « Reconstructing the indigenous in African management research, » *Management International Review*, 53 (1) : 13–38.

Jackson, C. (2015) « Facilitating collaborative problem solving

with human-centred design : the Making All Voices Count governance programme in 12 countries of Africa and Asia, » *Knowledge Management for Development Journal*, 11 (1) : 91-106.

Jeune Afrique (2016) Hors Série N° 43.

Laville, J.-L. (2018) « Encastrement et nouvelle sociologie économique : de Granovetter à Polanyi et Mauss », *Revue Interventions économiques*, 38, <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/245>; consulté le 25 juillet 2022.

Le Coguic, R. « Miser sur la jeunesse africaine, c'est miser sur l'avenir du continent » - Copyright ID4D, <https://ideas4development.org/jeunesse-africaine-avenir-continent/>

Kamdem, E. (2004) *Management et interculturalité en Afrique, expérience camerounaise*. Paris : L'Harmattan.

Kamoche, K. (2000) *Sociological Paradigms and Human Resources : An African Context*. Farnham : Ashgate.

Kamoche, K., Y. Debrah, F. Horwitz et G. N. Muuka (éds) (2004) *Managing Human Resources in Africa*, Londres et New York : Routledge.

Kamoche, K., L. Q. Siebers, A. Mamman et A. Newenham-Kahindi (2015) « The dynamics of managing people in the diverse cultural and institutional context of Africa, » *Personnel Review*, 44 (3) : 330-345.

Kiggundu, M. N. (1989) *Managing Organizations in Developing Countries : An Operational and Strategic Approach*. Hartford, CT : Kumarian Press.

Kiggundu, M. N. (1991) « The challenges of management development in sub-Saharan Africa, » *Journal of Management Development*, 10 (6) : 32-47.

Mamman, A., A. M. Kanu, A. Alharbi et N. Baydoun (2015) *Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and Poverty Reduction in Africa : Strategic Management Perspective*. Cambridge : Cambridge Scholars Publishing.

McKinsey Global Institute (2010) *Lions on the move. The progress and potential of African economies*. http://www.mckinsey.com/insights/africa/lions_on_the_move, consulté le 16 novembre 2016.

McKinsey Global Institute (2012) *Africa at Work : Job Creation and Inclusive Growth*. http://www.mckinsey.com/insights/africa/africa_at_work, consulté le

23 janvier 2017.

Mellahi, K. et P. S. Budhwar (2010) « Introduction : Islam and human resource management », *Personnel Review*, 39 (6) : 685-691.

Michalopoulos, S. et E. Papaioannou (2015) « Further evidence on the link between pre-colonial political centralization and comparative economic development in Africa », *Economics Letters*, Elsevier, 126 : 57-62.

Nkakleu, R. (2018) *Accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal : Compétences des dirigeants et performance*. Caen : Éditions EMS Management et Société.

Nkomo, S.M. (2011) « A postcolonial and anti-colonial reading of 'African' leadership and management in organization studies : Tensions, contradictions and possibilities, » *Organization*, 18 (3) : 365-386.

Owusu, F., E. Kalipeni, N. Awortwi et J.M.M. Kiiru (2015) « Building research capacity for African institutions : Confronting the research leadership gap and lessons from African research leaders, » *International Journal of Leadership in Education*, 20 (2) : 1-26.

Oyelaran-Oyeyinka, B. et L. A. Barclay (2004) « Human capital and systems of innovation in African development, » *African Development Review*, 16 (1) : 115-138.

Patterson, K. et B. Winston (éds.) (2016) *Leading an African Renaissance : Opportunities and Challenges*. Berlin : Springer.

Péron, M. (2013) « Propos liminaires sur l'esprit entrepreneurial et le capitalisme anglo-saxon », in *Les sociétés entrepreneuriales et les mondes anglophones : Cultures, contexte, perspectives* [en ligne]. Paris : Presses Sorbonne Nouvelle, 2013 (généré le 13 mars 2019). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/psn/7839>>.

Portes, A. et W. Haller (2005) « The Informal Economy, » *The Handbook of Economic Sociology*, chapitre 18 : 403.

Simen, S. et I. D. Diouf (2013) « Entreprenariat féminin au Sénégal : vers un modèle entrepreneurial de « nécessité » dans les pays en développement ? » : CAM, Dakar. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01782047>.

Schuerkens, U. (éd.) (2014) *Global Management, Local Resistances*. Londres et New York : Routledge.

Schuerkens, U. (2017) *Social Changes in a Global World*. Londres et al. : Sage.

Tokuori, T. (2006) « The economy of affection and local enterprises in Africa : Empirical evidence from a network study in

Burkina Faso and Senegal, » *African Studies Quarterly*, 9 (1 et 2) : 79–101.

Tornyeva, K. et T. Wereko (2012) « Corporate governance and firm performance : Evidence from the insurance sector of Ghana, » *European Journal of Business and Management*, 4 (13) : 95-112.

van der Merwe, J. (2016) « Theorising emerging powers in Africa within the western-led system of accumulation, » in J. van der Merwe, I. Taylor et A. Arkhangelskaya (éds) *Emerging Powers in Africa*, pp. 17-38. International Political Economy Series. Cham : Palgrave Macmillan.

Villette, M. (2016) « De l'incompatibilité des mondes dans une multinationale : l'expérience d'un expatrié français dans une usine mexicaine, » *Annales des Mines-Gérer & Comprendre*, 125 : 13-23.

Ward, J. (2016) *Perpetuating the Family Business : 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business*. Berlin : Springer.

Yousfi, H. (2014) « Rethinking hybridity in postcolonial contexts : What changes and what persists ? The Tunisian case of Poulina's managers, » *Organization Studies*, 35 (3) : 393-421.

Zoogah, D. B. et C. D. Beugré (2012) *Managing Organizational Behavior in the African Context*. Londres et New York : Routledge.

Zoogah, D. B., M. W. Peng et H. Woldu (2015) « Institutions, resources, and organizational effectiveness in Africa, » *The Academy of Management Perspectives*, 29 (1) : 7-31.

Chapitre 7

Nouvelles opportunités commerciales numérisées au Sénégal : mesures politiques et modèles réels d'entrepreneuriat¹

Ulrike Schuerkens²

Introduction

L'amélioration et la mondialisation de la connectivité ont conduit à l'attente d'un potentiel de développement important pour le continent africain. La numérisation de l'entrepreneuriat a fini par être considérée comme un moteur important du développement économique structurel (Friederici, 2019). La créativité des personnes qualifiées dans la production et la distribution de logiciels et d'applications numériques a entraîné un boom de l'entrepreneuriat numérique. Les technologies numériques nécessitent des navigateurs, des sites de réseau et le développement de logiciels pour que les entreprises et les particuliers puissent les utiliser (Hopkins, 2015). Après quelques réussites d'entreprises africaines du numérique au début des années 2000, de nombreuses start-ups technologiques ont récemment vu le jour. Les décideurs politiques et les organisations de développement ont commencé à considérer les entreprises du numérique et les économies numériques nationales comme une source importante de développement économique (Manyika et al., 2013). Les recherches rigoureuses dans ce domaine sont plutôt rares, en Afrique, et la question de l'importance de l'entrepreneuriat numérique dans le développement économique doit être étudiée (Schuerkens et al., 2019). Où et comment naissent les opportunités entrepreneuriales est une question que nous souhaitons explorer dans ce chapitre. Dans certaines publications

¹ Les informations utilisées dans ce chapitre ont été collectées lors de travaux de terrain menés dans le cadre du programme ManaGlobal, qui a été soutenu par le programme-cadre Horizon 2020 de l'Union européenne par le biais de la convention de subvention Marie-Sklodowska Curie 82374. Ce chapitre a été publié dans une version anglaise, légèrement modifiée, dans l'International African Development Perspectives Yearbook (2023) volume 23, sous le titre : « New business opportunities in Senegal : Policy measures and actual entrepreneurship models ».

² Oumar Bâ a participé à la rédaction de la partie du chapitre consacrée à ClicMagic et Moustapha Seye à la partie consacrée à la conclusion. Je remercie ces collègues pour leurs contributions à ce chapitre.

récentes, l'entrepreneuriat numérique a été considéré comme étant de nature mondiale (Nambisan, 2017) et il a été affirmé que « l'Afrique est sur le point d'être transformée et révolutionnée par les technologies numériques et l'entrepreneuriat. » (Friederici, 2019 : 11). Nous allons donc essayer de déterminer quelles opportunités se sont fait jour et quelles pratiques entrepreneuriales sont devenues possibles en présentant trois études de cas, en cernant les acteurs impliqués dans le processus de numérisation et en analysant ce qu'ils font. En outre, nous donnons un aperçu de l'une des organisations qui soutiennent l'entrepreneuriat numérique au Sénégal, la Délégation de l'Entrepreneuriat Rapide (DER). En effet, la DER a été instituée par le président sénégalais Macky Sall et est l'une des principales institutions fournissant un soutien financier et professionnel aux entreprises créées par de jeunes hommes et femmes. Il est ainsi possible d'apprécier les mesures politiques et leurs impacts possibles sur le secteur des technologies de l'information dans les années à venir qui permettent aux jeunes d'embrasser de nouvelles façons de faire des affaires.

Dans les sections suivantes, je communiquerai des informations sur le projet RISE de ManaGlobal et son approche théorique qui a influencé les études de cas de la Délégation Générale de l'Entrepreneuriat Rapide, ainsi que les trois entreprises choisies qui opèrent dans le secteur numérique du Sénégal : Keno, ClicMagic et DIGICLEVER. Dans la dernière section, je ferai des remarques finales sur les études de cas présentées et proposerai des recommandations politiques.

Le projet ManaGlobal et son cadre théorique¹

Cette étude est basée sur les recherches du projet ManaGlobal, parce que c'est un projet de recherche innovant qui vise à explorer le type d'approches de gestion pratiquées dans certains pays africains et arabes. En outre, ManaGlobal va au-delà de l'examen de la littérature et des débats académiques critiques pour enquêter sur les réalités du terrain par le biais d'une recherche collaborative, exploratoire et ethnographique, conduisant à un diagnostic plus clair et à une meilleure compréhension des pratiques commerciales et de gestion dans les pays africains et arabes. Enfin, et surtout, étant donné que l'Afrique et le monde arabe sont des régions importantes pour l'Union européenne, nous considérons qu'un projet dont les résultats contribueront à l'amélioration de la situation économique de ces régions, pourrait

¹ Cf. Schuerkens et al. (2019) et le site : <https://managlobal.hypotheses.org/>.

présenter un schéma directeur pour les politiques visant à réduire la migration transnationale vers le continent européen, ce qui constitue un défi scientifique et politique crucial.

Il est nécessaire de comprendre la gestion des entreprises locales et internationales en Afrique car :

(i) Il existe une lacune apparente dans la littérature sur la gestion et le leadership dans les pays africains et arabes parce que la plupart des études récentes ont une portée limitée et parce que leurs approches théoriques et méthodologiques sont faibles (Mellahi et Budhwar, 2010 ; Nkomo, 2011 ; Zoogah et Bengre, 2012 ; Mamman et al., 2015). De plus, les études commerciales concrètes qui analysent les situations hybrides créées par l'entrelacement des concepts commerciaux locaux et mondiaux dans les environnements culturels africains, sont rares.

(ii) Les décideurs politiques en général - et les gestionnaires en particulier - des organisations du secteur public et privé ont été confrontés à des défis croissants pour concilier les exigences du pouvoir des entreprises mondialisées avec les exigences de la conscience culturelle locale et la pertinence politique des situations socio-économiques sénégalaises.

(iii) La complexité des changements économiques, sociaux et politiques a très souvent abouti à des résultats contradictoires et problématiques, notamment lorsque des opportunités de développement, en termes de main-d'œuvre et de matières premières, sont disponibles, mais ne sont pas correctement exploitées (d'Iribarne, 2003, 2009 ; Michalopoulos et Papaioannou, 2015).

La conséquence de ce manque de compréhension des pratiques de gestion est une simple focalisation sur les symptômes et non sur les racines des problèmes que l'on retrouve dans les processus de *glocalisation*. Le concept de *glocalisation* peut se définir par des mélanges de traditions locales et d'approches globales de la gestion et de la gouvernance. Dans les faits, les traditions locales réagissent aux éléments importés par les processus de mondialisation. Ces traditions peuvent s'adapter, résister, ou créer des réponses hybrides ou glocales qui forment de nouveaux mélanges, ou encore une imbrication d'éléments d'origine locale et d'éléments globaux introduits depuis l'extérieur du contexte donné. Souvent, les éléments globaux proviennent du monde occidental et donc du discours occidental du management (Schuerkens, 2014 ; Schuerkens et al., 2019). Les résultats de cette imbrication de processus sont souvent liés au discours de développement des régions à analyser.

En étudiant le Sénégal, nous cherchons à mieux comprendre un processus complexe d'hybridation entre (i) des normes de gouvernance mondialisées, principalement inspirées des discours nord-américains et européens, et (ii) des normes locales dans la conduite des affaires qui sont le produit des coutumes locales et parfois des régimes politiques. Ces facteurs sont souvent négligés car ils sont spécifiques, mais ils modifient profondément la pratique de la gestion des entreprises et rendent imprévisible l'impact des préceptes de gestion enseignés dans les écoles de commerce, car ils sont appliqués en dehors du cadre juridique du contexte économique et social dans lequel ils ont été conçus. Notre hypothèse, à partir d'un état des lieux de la littérature et de notre recherche exploratoire, est que les processus d'hybridation prennent des formes locales spécifiques, et que ces formes varient en fonction des différentes générations de dirigeants du Sud, dont se détache, en particulier, la génération qui a maintenant quarante à cinquante ans et qui a récemment connu ses premiers succès. En fait, il existe une dualité entre des normes et des exigences mondiales provenant des centres mondiaux du capitalisme financier et les manières locales de faire des affaires et de gérer les organisations. Cette dualité introduit une grande diversité - insuffisamment étudiée - dans les modes de contrôle et de gestion des entreprises, mais conduit également à un décalage entre ce qui est officiellement déclaré et ce qui se passe, en pratique, au sein des entreprises.

Nous comprenons que la mondialisation ne peut être réduite à un simple modèle de convergence de gestion et à une forme unifiée de gouvernance d'entreprise. Les investissements des bailleurs de fonds traditionnels et des pays postcoloniaux (principalement européens) ne sont plus la norme, car de nombreux pays africains continuent d'attirer des volumes croissants d'investissements de la Chine, de la Corée du Sud, voire de pays émergents comme l'Inde, l'Iran et la Turquie (Alden et Alves, 2016). Sous le processus d'homogénéisation juridique, financière et comptable, sous les doctrines, réglementations, normes et techniques commerciales transnationales, se cache une pléthore de manières différentes de gérer une entreprise et d'assurer sa réussite économique. De plus, les récents succès des entreprises africaines locales, notamment dans le secteur de la distribution et de l'approvisionnement alimentaire, ont surpassé ceux de leurs concurrents européens et américains (Patterson et Winston, 2016 ; Ward, 2016). Par conséquent, la présente recherche est basée sur la compréhension que, en raison de la mondialisation, les pays africains attirent les

investissements et, avec eux, les pratiques de gestion de pays non européens, et qu'ils développent leurs propres pratiques commerciales malgré un succès encore limité. Les pays africains connaissent des changements importants dans leurs alliances stratégiques, notamment avec la présence croissante d'investisseurs chinois et d'autres investisseurs non européens dans la région. Naturellement, ces allégeances économiques et politiques changeantes constituent un défi pour les futurs investisseurs européens, et c'est pourquoi notre recherche est cruciale pour l'Europe à l'heure actuelle, car elle contribuera à renforcer les collaborations futures entre et parmi les entreprises européennes et africaines et entre les institutions académiques des deux continents avant qu'il ne soit trop tard pour prendre la mesure des nouvelles réalités.

Dans ce contexte, notre principal objectif est d'étudier et de comprendre l'hybridation des pratiques commerciales et de gestion dans les pays africains, et de développer un cadre théorique qui pourrait aider les futurs chefs d'entreprise et gestionnaires à agir localement et à penser globalement.

Pour atteindre cet objectif principal, nous devons viser plusieurs objectifs spécifiques (OS) :

- OS1 : Évaluer les pratiques commerciales réelles et les comparer avec les visions théoriques et celles du « leader économique » afin de comprendre les causes des échecs et des réussites en matière de performance.

- OS2 : Examiner l'éducation, la formation et les antécédents commerciaux des chefs d'entreprise africains qui ont réussi, et les comparer à leur expérience réelle de gestion.

Notre objectif est de dépasser, grâce à la présente recherche, le débat sur la convergence et la divergence (Boyer, 1996 ; Gomez et Korine, 2009) des pratiques de gestion et d'affaires entre les pays développés et les pays en développement et de considérer l'émergence d'une hybridation des meilleures politiques et pratiques de gestion durable (Caby, 2003 ; Schuerkens, 2014 ; Yousfi, 2014) applicables globalement et localement.

Pratiques commerciales et de gestion en Afrique

Les pratiques commerciales et de gestion actuelles en Afrique se caractérisent par des processus administratifs étouffés par une bureaucratie inutile, la centralisation, la politisation et la corruption (Achtenhagen et Brundin, éds, 2016). Une grande partie de la

bureaucratie reflète le style de gestion des anciennes administrations coloniales. La politisation de la gestion s'explique par le lien étroit avec les gouvernements et leur utilisation des mécanismes de contrôle. La gestion d'inspiration familiale, dite « gestion Ubuntu », reflète la forte influence culturelle des traditions africaines sur les pratiques de gestion (Branine, 2011 ; Kamoche, Siebers, Mamman et Newenham-Kahindi, 2015). Le management Ubuntu met en avant l'importance de la famille et du groupe ethnique, ainsi que le respect de l'âge et de l'ancienneté. Ce management est renforcé par le fait que de nombreux dirigeants n'ont pas de formation ou de connaissances en gestion parce qu'ils sont nommés politiquement ou choisis dans la parentèle pour accomplir des tâches auxquelles ils ne sont pas préparés ou qu'ils sont incapables d'accomplir. Les dirigeants de nombreuses entreprises commerciales ne sont jamais remis en question et on leur obéit respectueusement sans poser aucune question sur leurs décisions. Les employés dépendent de leurs dirigeants et n'ont donc pas le droit de faire quoi que ce soit sans leur approbation. Les managers persistent à donner des instructions détaillées aux employés, même si ceux-ci les connaissent déjà pour avoir effectué le travail en question plusieurs fois auparavant (Jackson, 2013 ; Ellis, Nyuur et Debrah, 2015). Cependant, du côté positif, les managers africains s'occupent également des besoins matériels et personnels de leurs employés comme s'ils étaient des membres de leur famille (Branine, 2011 ; Kamoche et al., 2015). Cette attitude s'explique par des valeurs sociales, telles que la croyance en l'ancienneté, la classe sociale et les divisions sociales de statut, qui rassemblent des formes acceptées de gestion autoritaire et des relations paternalistes privilégiées entre les managers et leurs subordonnés. Il semble, d'après ce qui précède, qu'il existe un consensus décrivant la gestion en Afrique, du moins en apparence, comme étant davantage axée sur les personnes et « moins rationnelle » que les systèmes de gestion occidentaux familiers.

On peut donc affirmer que la mise en œuvre de politiques et de pratiques de gestion occidentales en Afrique se heurte à de fortes traditions culturelles qu'il convient de comprendre. En effet, les entreprises familiales locales ont souvent tendance à imiter les modèles de gestion occidentaux en pensant qu'ils sont « modernes ». Ces deux types d'organisations peuvent être considérés comme concurrents, mais ils renferment de solides arguments en faveur de l'hybridation par l'échange de connaissances, les investissements croisés, le partenariat et les alliances stratégiques.

Approche méthodologique

Pour atteindre nos objectifs, nous devons dresser le profil et tirer des enseignements des carrières des entrepreneurs et des gestionnaires, dans le cas du Sénégal, et les relier aux caractéristiques socio-économiques nationales.

L'étape 1 consiste à mener des enquêtes approfondies afin de dresser le profil de carrières d'entrepreneurs et de gestionnaires d'entreprises industrielles et commerciales au Sénégal. Pour bien comprendre comment se font les affaires et comment les managers gèrent leurs organisations en Afrique, nous en avons interviewés (données qualitatives) et avons utilisé des données documentaires pertinentes (rapports, biographies, Internet, etc.) pour produire des biographies d'entrepreneurs sélectionnés, c'est-à-dire de propriétaires d'entreprises locales présentes au Sénégal. L'objectif de ManaGlobal est d'étudier le parcours éducatif et l'expérience professionnelle des chefs d'entreprise et des gestionnaires locaux - souvent (mais pas toujours) formés dans des établissements d'enseignement supérieur et des entreprises occidentaux. Nous pensons que l'établissement de profils de carrière nous aidera à mieux comprendre les facteurs socio-économiques, culturels, éducatifs, historiques, familiaux et politiques qui influencent la manière dont les affaires et la gestion sont pratiquées dans les pays africains. Sur le plan méthodologique, nous pensons également que ce processus de profilage nous aidera à collecter davantage de données pour produire des études de cas des entreprises sélectionnées.

Soutien politique de l'entrepreneuriat numérique et études de cas

Le rôle d'une institution publique de soutien sénégalaise : Délégation à l'Entrepreneuriat Rapide (DER)¹

L'entrepreneuriat numérique est soutenu par des acteurs politiques souvent réunis autour d'incubateurs et de pôles d'innovation (Deichmann et Mishra, 2016). La DER, au Sénégal, est une instance politique et économique de ce type, liée à la présidence sénégalaise et présidée jusqu'à mars 2022 par le délégué général à l'entrepreneuriat,

¹ Un rendez-vous a été pris le 4 juillet 2019 à la DER avec Monsieur P. A. Sarr, au cours duquel nous avons échangé sur nos projets respectifs. En outre, un extrait de l'entretien avec le Délégué général sur la radio ETECH, du 3 janvier 2021 a fourni des informations complémentaires pertinentes pour cette partie de l'article : <https://www.youtube.com/watch?v=8WIIUMjJCqA>. Une nouvelle rencontre avec le DER a été organisée le 30 juillet 2021.

Papa Amadou Sarr, remplacé au printemps 2022 par Madame Mame Aby Seye. Ces institutions, telles que la DER, sont considérées comme des « facilitateurs de l'entrepreneuriat numérique, fonctionnant comme de puissants connecteurs entre les entrepreneurs et un ensemble de partenaires (tels que des investisseurs, des mentors, des gouvernements, etc.) » (Friederici, 2019 : 13).

L'objectif de ces hubs est d'aider les jeunes à exprimer leur créativité et leur ambition, de leur permettre de créer de la richesse et de répondre aux besoins de leur environnement (Hopkins, 2015). Dans cette étude, nous présenterons la DER en incluant une recherche empirique sur l'efficacité et l'utilité de cette institution pour les entrepreneurs numériques ; ceci sera fait via une étude de cas. Chaque pays ayant son propre contexte économique, cette présentation est particulière à l'écosystème sénégalais et non représentative du contexte africain plus large.

Les hubs fournissent des services (événements, location de bureaux et formations) et des espaces de points de localisation sociale à vocation entrepreneuriale (Sambali et Whitt, 2017). Leurs actions sont comprises comme étant dirigées vers les entrepreneurs. Les interactions avec d'autres entrepreneurs y sont possibles, principalement pour les entrepreneurs débutants qui ont besoin d'actions de soutien plus souvent que les entrepreneurs déjà établis. À ce titre, la DER dépend de la participation active des entrepreneurs numériques et doit être en adéquation socio-économique avec son environnement local. Il est important de mettre à la disposition des porteurs de projets non seulement des mesures de formation, mais aussi des crédits pour les jeunes entrepreneurs, comme la DER au Sénégal, le FAFCI (Fonds d'appui aux femmes de Côte d'Ivoire) en Côte d'Ivoire et le PNUD au Cameroun le proposent aux femmes et aux jeunes hommes (Chigunta, 2016). Souvent, de grandes parties de ces groupes sont exclues des circuits financiers formels en raison de l'absence de garantie bancaire et même de compte bancaire. La DER a commencé à accorder des crédits en 2018 pour soutenir les petits entrepreneurs par des activités de conseil. Elle est en lien avec les banques afin que ces petits entrepreneurs se familiarisent avec les comptes et services bancaires. La DER consacre une partie de ses crédits à l'autonomisation économique ; elle met en relation les personnes qui demandent des prêts modiques avec les banques, mais aussi avec les institutions de microfinance. L'autre partie de son activité concerne des entrepreneurs beaucoup plus structurés et permet le financement à crédit de projets

d'entreprise solides, un soutien aux entreprises (par exemple, l'enseignement des connaissances de base en comptabilité) et l'investissement dans le fonds de roulement. Quatre-vingt-dix pour cent des crédits de la DER ont été accordés sous forme de prêts en 2020 ; le reste était destiné à soutenir certaines activités de jeunes entreprises. 85,5 milliards de F-CFA destinés à 290.000 crédits ont permis de financer 184.000 bénéficiaires directs et le double de bénéficiaires indirects afin que des milliers de comptes bancaires puissent être ouverts (Forbes, 2022). L'autre volet concerne la création et l'accompagnement d'entreprises financées à hauteur de 7 milliards de F-CFA telles que les start-ups qui ont été considérées comme contribuant au développement socio-économique du pays. En plus de cela, la DER fournit un soutien non financier à travers des activités telles que la formalisation, le coaching et l'incubation, avec 9.000 bénéficiaires formés et 3.600 entreprises formalisées (Forbes, 2022). L'institution dispose d'experts internes qui prennent en charge ces offres en partenariat avec d'autres acteurs de l'écosystème sénégalais pour assurer une utilisation efficace de leurs services. L'objectif est d'aider ces jeunes pousses à décoller et d'inciter les fonds d'investissement à prendre le relais et à investir dans ce secteur. La DER intervient au début de l'activité pour aider l'entrepreneur à dépasser la difficile phase de préparation de la création d'entreprise. Elle a investi des millions de dollars US dans le financement de 415 start-ups opérant dans des activités diverses (agriculture, numérisation, éducation, logistique, etc.) (voir les interviews de P.A. Sarr et Mame Aby Seye). Au Sénégal, il existe d'autres organismes d'appui depuis 2012, comme l'Agence de développement et d'encadrement des petites et moyennes entreprises (ADPME), structure d'appui aux petites et moyennes entreprises, et l'Agence nationale pour la promotion de l'emploi des jeunes (ANPEJ), chargée de promouvoir l'emploi des jeunes. Les liens entre ces institutions et leur fonctionnement sont actuellement étudiés par un doctorant de l'autrice du présent chapitre.

La DER a reçu un financement de l'émir d'Abu Dhabi pour le hub à hauteur de 20 millions d'euros, ainsi que des fonds de la Banque africaine de développement. L'organisation s'occupe des start-ups, des PME et des incubateurs. Pour l'année 2021, 57 milliards de F-CFA (87 millions d'euros) ont servi à financer quelque 100.000 projets, souvent de petits projets de femmes, mais aussi des start-ups qui reçoivent plusieurs versements de dix mille euros à crédit ou en actions. Grâce à l'Agence française de développement et à la Banque africaine de

développement, des milliards de F-CFA ont pu être ajoutés au financement par l'État sénégalais. Ces sommes permettent probablement d'avoir un impact sur les jeunes et les femmes sur l'ensemble du territoire sénégalais. Un peu plus d'1 milliard de F-CFA (1,67 million d'euros) ont été consacrés au numérique au Sénégal ; par exemple, à des incubateurs qui apportent une assistance et un soutien technique à distance. L'un des secteurs clés est la santé numérique, qui permettra d'installer des postes de santé dans toutes les régions et tous les départements afin de réduire l'écart entre les centres urbains bien équipés et l'arrière-pays délaissé. Selon P. A. Sarr, ministre sénégalais en charge de la DER jusqu'à mars 2022, « L'informatique, le numérique et les jeunes pousses peuvent être utiles dans cette lutte. »

L'objectif global du projet de la DER pour l'appui et la valorisation des initiatives entrepreneuriales des femmes et des jeunes, phase I (PAVIE I), entend soutenir la création d'emplois pour les jeunes et les femmes par la promotion de l'entrepreneuriat car les Sénégalais se tournent vers l'auto-emploi s'ils rencontrent des difficultés à trouver un emploi dans le secteur formel. De manière spécifique, ce projet contribuera au développement des initiatives entrepreneuriales des femmes et des jeunes en fournissant i) un accès au financement de leurs projets et ii) un appui technique aux entrepreneurs, tant au niveau des métiers que de la gestion de l'entreprise, en vue d'assurer la viabilité et la pérennité de leurs entreprises. Son coût total est financé par un prêt de l'Agence française du développement (AFD : 20 millions d'euros), un prêt de la Banque africaine de développement (BAD : 48,82 millions d'euros) et un prêt du gouvernement (21 milliards de F-CFA).

Le projet, d'une durée de trois ans, s'achèvera en 2023 et est conçu selon une approche axée sur la demande. Il est mis en œuvre en coordination avec le secteur privé, en particulier les banques et les institutions de microfinance, et il finance les initiatives entrepreneuriales des femmes et des jeunes à travers le Sénégal, tout en fournissant un soutien technique et éducatif en matière de gestion d'entreprise et d'affaires. À terme, le projet permettra : (i) d'assurer le financement de plus de 14.000 initiatives entrepreneuriales pour un volume d'environ 61 milliards de F-CFA ; (ii) de générer ou consolider environ 65.000 emplois directs et 89.000 emplois indirects, soit un total de 154.000 emplois, dont 60 % de femmes ; (iii) de former plus de 27.000 entrepreneurs, dont plus de 15.000 femmes, soit 55 % et (iv) d'accompagner la transformation numérique de 22.000 entreprises et en formaliser 3.500 autres (dont 50 % sont dirigées par des femmes). Selon

la déclaration faite par P. A. Sarr en juillet 2021 (LinkedIn), « À ce jour, plus de 110.000 projets ont été soutenus et accompagnés pour plus de 100M€, en moins de trois ans. »

Le projet mettra en place un système de suivi et de supervision des initiatives soutenues pour éviter un détournement des objectifs, ainsi qu'un système de suivi des investissements.¹ L'État joue le rôle d'une banque pour pouvoir financer les candidatures en ligne. D'autres institutions, telles que l'ADPME, supervisent l'appui pédagogique sous forme de cours de gestion et de comptabilité lorsque cela est nécessaire. C'est ainsi que des pays comme la Guinée-Bissau, la Guinée-Conakry, mais aussi le Burkina Faso ont demandé l'appui de la DER pour leur développement numérique. Selon P.A. Sarr, « Pour nous, c'est une mission d'aider les femmes et les jeunes de ce pays à trouver une activité, à gagner dignement leur vie. Nous les aidons à devenir autonomes à travers la numérisation des paiements. La DER est l'avenir des jeunes de ce pays... Il y a une raison de vivre dans ce pays. »

La DER dispose d'un pôle innovation pour soutenir les start-ups en subventionnant leur financement. L'autonomisation financière permettra des prêts pouvant aller jusqu'à plus d'un million de F-CFA (équivalent à 1518 €) : « Cette approche permettra aux femmes d'avoir du crédit, du micro-crédit avec l'utilisation du numérique pour aller plus loin... », déclare P.A. Sarr. Ce financement est accordé à l'ensemble du pays et concerne des initiatives locales dans les centres urbains, des unités administratives locales, et même des communautés rurales, qui peuvent recevoir un financement de 100 à 1000 €. Le financement annuel actuel s'élève à 30 milliards de F-CFA et le taux d'intérêt est inférieur de 5 % aux taux des prêts bancaires (9 à 11 %). Au cours de la première année d'activité, en 2018/19, l'accent a été mis sur l'économie numérique, les techniques d'innovation et l'intégration des femmes dans l'économie numérique (Interview de P. A. Sarr).

Dans les locaux actuels de la DER, on trouve un Fab Lab à la pointe de la technologie, des imprimantes 3D, des robots et des drones. Des coopérations sont en cours avec l'Institut africain du management (une école de commerce), l'Université Gaston Berger de Saint-Louis et l'Université virtuelle du Sénégal. Ces institutions devraient permettre la

¹ Source sur le système de supervision et de contrôle : https://www.afdb.org/sites/default/files/documents/projects-and-operations/senegal_-_projet_dappui_et_de_valorisation_des_initiatives_entrepreneuriales_des_femmes_et_des_jeunes_phase_i_pavie_i_-_rapport_devaluation.pdf.

création de « futurs champions de la start-up », selon P. A. Sarr. L'actuel siège de la DER dispose de salles destinées à l'information, la formation, la formalisation de l'entreprise, l'analyse de celle-ci, et le traitement de questions telles que les douanes, les impôts, etc. Une étude critique des mesures d'accompagnement de la DER est en cours. Jusqu'à présent, la DER est un acteur politique parfois contesté car elle distribue de l'argent par un processus assez complexe et peu transparent. Aucune étude critique n'a encore été publiée car l'institution est plutôt récente.

Interrogée sur ses projets, l'actuelle déléguée générale répond : « Favoriser cet entrepreneuriat de masse et accompagner au mieux nos entrepreneurs, start-up et micro, petites et moyennes entreprises en développant un accompagnement véritablement structurant de chaque entrepreneur. Cela passe naturellement par faciliter l'accès aux financements, qui, pour avoir un réel impact, doit intégrer des dispositifs et mécanismes de suivi innovants, des actions de formation, mais aussi le renforcement des partenariats avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème entrepreneurial, au Sénégal tout comme à l'international. »

Cette vue d'ensemble de la DER est complétée, à la section suivante, par la présentation de l'histoire de réussite d'une entreprise locale qui a reçu un financement de la DER de plus de 30.000 euros sous forme de crédit.

Étude de cas de Keno : une start-up sénégalaise dans le secteur informatique, soutenue financièrement par la DER¹

Keno est une entreprise numérique et une start-up basée à Dakar. Elle a été créée en 2015 par Abdoul K. D., un ancien étudiant sénégalais en informatique de l'Université technologique de Compiègne (France), où il a obtenu un diplôme d'ingénieur. Ses parents étant tous deux spécialistes de l'informatique, ils ont pu le soutenir financièrement et intellectuellement. Il a également bénéficié d'une bourse d'études. La plupart des gains sont réinvestis, mais font vivre également de nombreux collaborateurs. En 2021, la start-up avait déjà formé quelque 4.000 étudiant.e.s à la programmation et à la conception de sites web, car elle vise le renforcement des capacités des jeunes Sénégalais dans le cadre de sa stratégie commerciale. Keno a pour

¹ Un rendez-vous avec le PDG à Dakar a été organisé dans les locaux de la start-up en juillet 2021. La start-up voulait rester anonyme et son nom est fictif.

vocation de créer des produits et services numériques à forte valeur ajoutée. L'entreprise est réputée pour la création d'applications et de plateformes web et mobiles innovantes et accrocheuses pour les start-ups, les entreprises, les organisations et les multinationales. Une équipe qualifiée et expérimentée est prête à relever des défis pour créer des produits à haute valeur ajoutée, conçus pour favoriser la croissance des projets. Keno se positionne comme une start-up dont le but est de contribuer au développement des start-ups conçues et créées par de jeunes Africain.e.s. L'objectif est de contribuer à la création de produits technologiques à haute valeur ajoutée qui résolvent des problèmes locaux.

Cette stratégie est largement utilisée, dans les pays africains, par les usines qui souhaitent élargir leur spectre économique. Par ailleurs, elles contribuent également au processus d'innovation d'entreprises existantes en les accompagnant dans leur transformation numérique. Leur objectif est de disposer du plus grand centre informatique de la zone ouest africaine. La vision de Keno est de contribuer à la révolution numérique en cours en participant activement à la formation de jeunes Africain.e.s et de les encourager à se mettre à leur compte en vue de réduire le taux de chômage en Afrique, notamment au Sénégal. L'entreprise prévoit de créer 1.000 start-ups en Afrique d'ici 10 ans. Étant donné qu'elle considère que l'avenir est numérique, elle compte s'immerger dans cet avenir avec ses propres solutions qui tiennent compte de la réalité sociétale.

L'entreprise propose des cours dans ses locaux, mais aussi en ligne. En 2018, Keno a reçu un crédit de 36.000 euros de la DER qui doit être remboursé d'ici 2025, avec un retard accepté en raison de la pandémie du COVID-19. Le montant reçu a été utilisé pour investir dans du matériel et des ressources humaines. Pendant le blocage dû au COVID, des cours en ligne ont été proposés et les 47 membres du personnel (20 salariés et 27 stagiaires qualifiés) sont passés au télétravail. Ces stagiaires reçoivent une formation supplémentaire sous forme de cours qui coûtent entre 30 et 150 euros par mois et sont préparés par des membres du personnel de la start-up.

Keno loue deux autres bureaux à Thiès, à environ 70 km de Dakar, ainsi qu'en Guinée. Le personnel qui y travaille participe aux activités de l'entreprise en effectuant des tâches de bureau à distance. Abdoul K. D. supervise toutes les activités et valide les projets et le recrutement.

Abdoul K. D. a poursuivi sa propre formation par des cours en

ligne portant notamment sur l'administration des affaires, et le personnel est invité à faire de même afin que l'entreprise puisse rester à la pointe dans son domaine. La start-up cherche un modèle économique viable pour sa propre activité. À ce titre, elle accompagne d'autres start-ups dans leur recherche d'un *business plan* efficace, susceptible de générer un chiffre d'affaires d'environ 10 millions de F-CFA dans un délai assez court. Révolution numérique oblige, toutes les entreprises se mettent au numérique pour offrir les meilleurs services ou produits à leurs consommateurs. Elles cherchent de plus en plus à se rapprocher de leurs clients en leur proposant des plateformes ou des logiciels bien pensés en termes d'expérience utilisateur. Disposer d'un outil numérique est indispensable de nos jours, y compris en Afrique de l'Ouest. Fort de son expertise en matière de numérisation, Keno conçoit tous types de projets logiciels. Sa division d'ingénierie logicielle relève chaque jour des défis pour offrir des produits numériques à forte valeur ajoutée et répondant aux normes internationales, à des centaines de clients dans le monde. Ce vaste vivier regroupe plusieurs services informatiques qui s'adaptent à l'objectif de leurs clients, en concevant et développant pour eux des applications web. L'expertise de Keno dans l'environnement numérique du Sénégal lui permet aujourd'hui de développer tous types d'applications web en fonction des besoins de ses clients, que ces applications soient statiques ou dynamiques, de type e-shop ou e-commerce, un portail web ou simplement de la gestion de contenu ; l'équipe de spécialistes fournit le meilleur produit à travers une méthodologie de travail fondée sur l'empathie qui met le client et le consommateur au cœur du développement. On notera les produits numériques suivants :

- conception et développement d'applications mobiles : l'importance de l'utilisation du téléphone portable n'est plus à démontrer. L'Afrique connaît une augmentation du nombre d'utilisateurs d'année en année. Si les clients recherchent une équipe de spécialistes pour concevoir une application mobile hybride ou native, Keno propose de les accompagner de la phase de conception du prototype interactif au déploiement final d'une application mobile dans les *stores* (Play et App).

- conception et mise en œuvre de plateformes web et mobiles : il est aujourd'hui au goût du jour d'avoir une application web pour téléphone portable afin de se rapprocher de ses utilisateurs. Plus de 75 % de la population mondiale utilise le téléphone portable comme moyen de communication quotidien (appels, textos, navigation et

achats en ligne). L'objectif, ici, est de proposer une application web et mobile commode et très intuitive comportant des fonctionnalités simples et un parcours utilisateur réduit sans pour autant dénaturer la visibilité du web consultable.

- conception et réalisation de sites modulaires : Keno met à disposition de ses clients différents types d'applications en fonction de l'objectif qu'ils souhaitent atteindre. Parmi ces derniers, on trouve les applications modulaires qui permettent d'avoir des plateformes pouvant supporter plusieurs utilisateurs simultanément sans aucun dysfonctionnement ou offrant une navigation lisse et sans heurt.

- services de développement « cloud native » : les niveaux d'exigence ne sont plus ce qu'ils étaient il y a 20 ans, car tout se développe rapidement et la mise au point d'applications devient de plus en plus complexe, étant donné les fonctionnalités très avancées actuelles. Face à cela, les applications sont de plus en plus souvent conçues pour tirer le meilleur parti des fonctionnalités offertes par le cloud. L'équipe de spécialistes de Keno est également à la disposition des clients pour les aider à mettre en place un projet d'application cloud.

- création de sites via les CMS (Content Management system) WordPress, Drupal, Joomla : Keno accompagne également ses clients en fonction de leurs besoins dans la conception de sites vitrines, de portails d'information, de sites de commerce électronique au moyen des CMS open-source tels que WordPress, Drupal, Joomla.

Aujourd'hui, lors de la création de tout type d'application, il est essentiel de mettre l'utilisateur final au cœur du projet. C'est pourquoi, chez Keno, avant de concevoir ou de développer des applications web ou mobiles, le personnel pense d'abord à l'utilisateur final pour lui procurer un produit intuitif et facile à utiliser qui réponde à ses attentes et à ses besoins. Le marketing numérique désigne l'ensemble des techniques de marketing utilisées pour promouvoir des produits et des services par le biais de médias et de canaux numériques. Keno accompagne ses clients dans leurs projets de marketing et de communication, qu'il s'agisse de consolider une identité visuelle, de lancer un produit sur le marché, de générer des leaders qualifiés, de trouver de nouveaux clients ou simplement d'organiser des événements. La présence des entreprises sur le web se caractérise par une identité graphique forte. Toutes les entreprises orientent leurs stratégies de marketing et de communication vers la création de différents formats de contenus, allant de la simple image à l'infographie ou aux podcasts et vidéos. A travers ce service, Keno accompagne tous ses clients et

partenaires pour créer les différents formats de supports de communication leur permettant d'atteindre leurs objectifs.

Un nombre croissant de projets innovants complexes ont des exigences très élevées. Pour y répondre et offrir un meilleur service, Keno met à disposition de ses clients actuels et futurs une division entièrement consacrée aux projets intégrant le cloud. Tout projet numérique nécessite un accompagnement pour maintenir le produit à jour et apporter les corrections nécessaires, en cas de dysfonctionnement, en temps réel. Ce département propose aux entreprises des services basés sur son expertise, si bien qu'elles peuvent externaliser l'ensemble du support et de la maintenance informatique afin de pallier les dysfonctionnements et d'anticiper les éventuels dysfonctionnements par un suivi régulier des projets.

En conclusion, Keno est une start-up jeune et innovante qui dispose de produits et de services diversifiés - sans compter son département d'enseignement -, ce qui lui permet d'être à la pointe des start-ups sénégalaises. De plus, grâce aux cours en ligne, elle peut toucher la diaspora africaine et d'autres régions sénégalaises ou des pays étrangers tels que la Guinée, où elle possède une antenne. Le développement de la start-up a été rapide grâce à une direction qui comprend son activité. Le crédit de la DER a ainsi été octroyé à une entreprise prometteuse qui attire les jeunes Africains désireux de travailler dans le secteur informatique. Deux modèles d'enseignement ont contribué au succès de cette start-up : Bakeli, une école 100 % pratique qui forme dans une période courte des talents dans les domaines du numérique (Web design, Développeur, Gestionnaire de projet IT) et Andu, une plateforme proposant des contenus et des exercices interactifs pour apprendre la programmation, le marketing numérique et l'infographie. Cependant, l'entreprise est récente et sa réussite financière est plutôt limitée car ses dépenses sont élevées et le modèle d'entreprise supervisé par le PDG semble trop vaste et non spécifique, de sorte que les objectifs financiers n'ont pas été atteints pour le moment.

Keno a ainsi créé un modèle d'entreprise innovant, mais peu précis. Le PDG a acquis ses outils de gestion en France et a tenté de les appliquer au secteur socio-économique sénégalais. Il a réussi à attirer un groupe de jeunes collaborateurs, mais la rentabilité n'est pas encore au rendez-vous. L'aide financière fournie par la DER a permis à la start-up de survivre avec un modèle économique qui semble répandu dans les pays africains, mais qui n'est pas encore adapté à la structure socio-

économique locale. Il semble que la stratégie commerciale doive être revue, faute de quoi la start-up pourrait commencer à connaître des pertes économiques.

Étude de cas de ClicMagic : création de sites web¹

Avant la création de cette entreprise, Amadou T. G., son propriétaire, était double champion national du Sénégal de *Students in Free Enterprise*, en 2009 et 2011, ONG qui promeut l'entrepreneuriat au niveau mondial. Avec sept autres jeunes hommes (certains étaient étudiants à l'AFI-Université de l'entreprise de Dakar), il s'est rendu en Allemagne pour recevoir ce prix. Son activité a débuté à l'Université de Ziguinchor, dans le sud du Sénégal, où il a créé un site web (unizig.com, Université de Ziguinchor) pour accueillir des cours en ligne et des départements universitaires. Il lance une entreprise avec cinq autres étudiants de l'université de Ziguinchor, mais la région est peu sûre et rapidement, l'entreprise atteint ses limites. Le groupe l'a créée en 2012 avec un capital de 25.000 F-CFA (38 euros), sous le nom de Karembenor LLC. A cette époque, aucune entreprise n'était spécialisée dans la création de sites web. Ces étudiants avaient l'ambition, mais pas l'expérience de la gestion d'une entreprise, après un cursus de trois ans en informatique appliquée à la gestion. Ils décident de vendre l'entreprise commune, et seul Amadou T. G. est prêt à réinvestir et continuer, les autres partenaires ayant résolu de rester dans l'entreprise en tant que consultants. Trois ans plus tard, cette aventure se solde par un échec et Amadou T. G. décide de faire cavalier seul et de créer une autre entreprise, mais à Dakar.

Amadou T. G. avait constaté que la création de sites Internet était une activité informelle menée par des particuliers sans l'appui d'une entreprise. Sachant que l'Afrique était en retard en matière d'Internet, il a réfléchi à la meilleure opportunité numérique : il a mis au point une stratégie de communication bien pensée et un *business plan*.

En juin 2018, pendant une période de réflexion de huit mois dans son village (Marsassoum, dans le sud du Sénégal), et avant de s'installer à Dakar, il a créé une dizaine de modèles de sites internet pour plusieurs secteurs d'activité. Ces sites se sont vendus pour un montant de 65.000 F-CFA, prix tout d'abord considéré par ses soutiens pédagogiques

¹ Nous avons eu un rendez-vous le 12 janvier 2021 pour recueillir les informations présentées dans cette partie de l'article. Une deuxième rencontre a été organisée en avril 2021. Une discussion lors de la conférence ManaGlobal, à Dakar en juin 2021, a permis d'ajouter quelques informations supplémentaires.

comme trop bas. Mais Amadou T. G. a insisté sur son souhait de « vendre des sites web comme des petits pains ». Ce procédé lui a permis de vendre ces différents modèles de sites web en plusieurs exemplaires : « Au lieu de créer des sites pour chaque personne, j'ai créé des sites pour tout le monde. C'est l'hébergement qui va changer. » Après ce séjour au village, où il n'avait que le courrier électronique comme moyen de communication, il a déménagé à Dakar.

En s'installant à Dakar, Amadou T. G., 36 ans en 2021, crée ClicMagic dans le but d'acquérir de l'expérience et de développer son entreprise. Le nom indiquait déjà qu'en un « clic » dans un univers numérique, on créait un événement magique qui offrait la possibilité de résoudre des problèmes numériques. Avec un père pêcheur et agriculteur, mais se livrant aussi au commerce des moutons et des tissus, il n'avait pas de réelle expérience de l'entrepreneuriat. Il a été le premier de sa famille à obtenir un diplôme universitaire. Il s'est d'abord installé dans une banlieue pauvre de Dakar où le loyer était modique avant de déménager à Yoff-Virage, près de l'ancien aéroport, dans un environnement plus favorable, où il a pu accueillir ses clients sans problème.

Le site internet de son entreprise promeut la création d'applications génératrices d'emplois et de réussite pour les entreprises commerciales. Afin de développer son entreprise, Amadou T. G. a misé sur le marketing relationnel : au lieu d'effectuer des investissements coûteux en publicité, il donne à des jeunes l'occasion de gagner leur vie et d'aider à la communication de l'entreprise. La plupart de ces commerciaux sont des étudiants (dont certains à l'AFI-Université de l'entreprise) ou des jeunes ayant quitté l'école sans diplôme qui peuvent donc gagner leur vie tout en payant leur scolarité ou leurs études universitaires. Parmi ses consultants se trouvent également des jeunes qui combinent eux aussi leurs cours à l'école avec une expérience professionnelle.

ClicMagic a prospéré : en trois ans, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 250.000 F-CFA par semaine et d'un million de F-CFA par mois. Depuis le début du COVID-19, le chiffre d'affaires est passé à 2,5 millions de F-CFA par mois et devrait se stabiliser autour de 5 millions de F-CFA par mois en 2021. Son équipe commerciale est essentiellement composée d'une vingtaine de consultants indépendants qui s'occupent du prévisionnel tandis que son équipe technique compte environ cinq salariés. Pour la vente de quatre sites par mois, les consultants gagnent 25.000 F-CFA, c'est-à-dire le prix d'un site pour le client. Ainsi, ces consultants gagnent environ 100.000 F-CFA par mois.

En période de COVID-19, les commerçants ont commencé à passer commande de sites internet afin d'éviter le manque à gagner dû au confinement et au couvre-feu. Seules, les boutiques en ligne ont pu alors réaliser un chiffre d'affaires suffisant à leur survie. Ainsi, le nombre de livraisons annuelles de sites est passé de 15 à 100 en 2021.

Comment expliquer ce succès ? Au Sénégal, les entreprises spécialisées dans la vente de sites web n'existaient pas ; ClicMagic a donc pu exploiter cette situation et a, pour ce faire, recruté une équipe jeune pour vendre le produit en échange d'une commission. Le personnel commercial, ainsi motivé, s'est chargé de la publicité de l'entreprise et de ses services. En quelques années, cette stratégie marketing a contribué à son développement rapide et à son expansion, fondée sur la vente de sites web. Le propriétaire de l'entreprise avait constaté que cette stratégie relationnelle était la plus adaptée à l'environnement sénégalais et africain, et elle lui a assuré une réussite que les stratégies publicitaires « traditionnelles » n'auraient pas produite. Les contacts personnels avec les entrepreneurs et les visites de leurs entreprises sont à l'origine du succès d'Amadou T. G. Les consultants, quant à eux, ont permis d'éviter des investissements externes qui auraient nécessité des conditions financières difficiles à réunir, en formant un groupe de travail proactif.

Amadou T. G. nous a raconté comment il a commencé à financer son entreprise : « J'ai commencé à faire du graphisme en Casamance (Atrice : c'est une région du sud du Sénégal). A l'université, j'ai fait de l'informatique, puis de l'informatique et du multimédia. J'ai appris tout ce qui est infographie et production audiovisuelle ; j'ai gagné des contrats de cartes de visite et autres dans les universités et dans certaines ONG pour pouvoir financer mon activité. Ces fonds m'ont permis d'embaucher des jeunes que j'ai formés moi-même... J'ai trouvé des jeunes qui étaient allés à l'école (Atrice : au lycée), mais qui avaient abandonné. Je les ai formés pour transférer les compétences car ces jeunes voulaient s'installer... Ils ont réussi à maîtriser tout ce qui est infographie, audiovisuel, création de site internet et autres. » Amadou T. G. est conscient qu'il est constamment obligé de perfectionner sa formation, notamment côté technologie, en raison des avancées rapides dans ce domaine. À l'heure du COVID-19, il a choisi une école qui propose des formations en ligne, comme l'Université virtuelle du Sénégal. Il essaie constamment de développer son entreprise, par exemple en offrant à ses clients la possibilité de faire de la publicité pour leurs produits sur Internet. De plus, il tente actuellement de

développer Emagic, un service qui offre une visibilité aux images d'origine africaine.

Pour revenir à la question des salaires dans l'entreprise, ceux-ci varient entre 100.000 et 200.000 F-CFA, et ceux qui excellent se voient offrir 2 à 5 % des bénéfices de l'entreprise. Les ingénieurs travaillant dans l'entreprise sont indispensables et reçoivent de « bons salaires » : « Si vous nous intéressez, au lieu de vous payer 100.000 F-CFA, nous vous payons 300.000 F-CFA, mais vous gagnerez aussi 2 % de tous les bénéfices. Ces personnes devraient rester dans l'entreprise pendant 10 ans... Il y a deux personnes très importantes qui ont compris ce projet et ont accepté ce partage des bénéfices. »

L'entreprise est située dans un quartier relativement paisible, près de l'ancien aéroport de Dakar, et les dépenses de loyer sont assez limitées. Le directeur de la société combine son activité d'entrepreneur avec la gestion d'une station de radio et d'une chaîne de télévision (Atlantique FM 106.1 et Atlantique TV), situées dans le même bâtiment. La diminution de loyer qui en résulte et le bel immeuble impressionnent les clients potentiels et assurent la confiance dans l'activité de création de sites internet réalisée par ClicMagic. Les sites Internet proposés par la société coûtent 25.000 F-CFA, alors que d'autres sociétés demandent jusqu'à trois fois ce montant, et ils sont bilingues (anglais/français). Le client peut commander le site sur une plateforme en ligne, reçoit un exemple de site parmi plusieurs modèles proposés qui peuvent être adaptés à ses besoins, et le paie s'il lui plaît. Le site est ensuite copié dans son espace et livré.

Les étudiants qui travaillent pour l'entreprise interviennent dans tous les secteurs d'activité : marketing, communication, services informatiques, gestion de sites web. Les étudiants qui développent des sites web peuvent les vendre de deux manières : ils peuvent vendre un site web et recevoir un pourcentage de son prix ; ou en vendre le design à ClicMagic pour 250.000 F-CFA. Les clients des sites web sont ensuite formés par ClicMagic lors d'une session de quelques heures. Pour leur vente en ligne, ils doivent savoir mettre leurs produits et des catégories sur le site, mais aussi organiser une promotion et être capables de distribuer leurs produits.

Le propriétaire de ClicMagic est un développeur qui est prêt à passer la nuit dans l'entreprise s'il y a beaucoup de demandes de sites web. Les techniciens travaillent normalement dix heures par jour, de sorte que ces activités sont très chronophages mais garantissent des bénéfices en 2021 malgré le confinement partiel dû au COVID-19.

La prospection est réalisée par l'entreprise qui cherche à dresser une liste d'entreprises clientes potentielles qu'elle contacte ensuite par téléphone ou auxquelles elle rend visite pour leur démontrer qu'un site internet leur serait utile. Les réseaux sociaux tels que Facebook et Instagram sont utilisés. Les clients sont accompagnés pendant un an et beaucoup d'entre eux renouvellent leur abonnement de contrat d'assistance. Ce suivi est organisé par des techniciens qui gèrent notamment les pages Facebook et Instagram. Pour chaque site internet créé, ClicMagic propose des cartes de visite et gère les pages Facebook. Chaque collaborateur travaillant dans l'entreprise gère au moins 25 sites dont la gestion revient à 25.000 F-CFA par mois au client, pour chaque site. Ces employés font des rapports quotidiens et doivent faire deux posts personnels sur Facebook et Instagram. Ils reçoivent une rémunération mensuelle de 100.000 F-CFA. L'argent que rapportent ces activités permet à l'entreprise de payer le loyer de la maison, les concepts graphiques et le rédacteur. Grâce à ces activités, ClicMagic se positionne comme un opérateur numérique principal au Sénégal, même s'il existe quelques concurrents sur ce marché.

Le personnel de ClicMagic est formé par un professeur qui possède une école. Il enseigne les bases du marketing, mais aussi la prospection clients et l'organisation d'un entretien avec un client potentiel. Cette approche bien adaptée permet à ClicMagic d'avoir des clients en Suisse et aux États-Unis, mais aussi en Guinée et en Gambie : « La priorité est que la personne connaisse les différents aspects de son activité. » Un aspect important de la relation avec les clients est l'instauration de la confiance : « Le client n'a pas toujours les données pour vous croire. Donc, il y a beaucoup de questions que le client pose. C'est pourquoi vous devez régler ces questions de confiance une fois pour toutes. Par conséquent, vous devez parfois donner toutes les références. Si nous demandons les photos, c'est pour montrer aux clients que nous sommes le propriétaire de ce site. » Les services proposés, à l'instar de l'accompagnement après la création du site et des rendez-vous, ne sont pas gratuits : « Nous ne vendons que la création. La première année, nous offrons l'hébergement. Les autres années, le client paie l'hébergement. » L'entreprise est innovante et est également présente en Mauritanie et au Mali. Amadou T. G. a même des contacts avec des partenaires français qui peuvent payer le site avec une Mastercard. ClicMagic est ambitieux : « L'objectif est d'employer des jeunes sur l'ensemble du territoire national. Nous avons déjà une vingtaine de commerciaux permanents. Nous recrutons 15 personnes par mois. A

Dakar, nous avons jusqu'à 50 consultants réguliers. Nous devons avoir une dizaine de personnes dans chaque région. Nous créons des emplois car 1.000 personnes, ce n'est pas négligeable. Nous voulons éviter un autre sous-développement lié à la technologie. Nous devons inviter les Sénégalais et les Africains à être dans le monde numérisé. » ClicMagic crée ainsi des emplois et va ouvrir trois autres antennes dans d'autres régions pour être plus proche de ses clients. Les consultants qui travaillent pour l'entreprise créent non seulement leur propre salaire, mais participent aussi à leur propre formation dans le secteur du numérique, un secteur important pour l'avenir de l'Afrique. L'entreprise contribue également à la préservation de l'environnement par la création de sites web qui réduisent l'utilisation du papier pour les publicités. En accompagnant les entreprises qui achètent un site web, ClicMagic participe à la réussite économique de ces petits entrepreneurs qui sont les forces vives du Sénégal émergent et de son avenir économique.

Au regard de notre cadre théorique, cette entreprise a démontré sa capacité à adapter au secteur socio-économique local des outils de gestion globalisés dont elle a fait l'apprentissage dans une université sénégalaise, et elle a su s'adapter à l'environnement socio-économique local par une stratégie marketing convaincante, mais aussi par des mesures d'accompagnement aux entrepreneurs. Les contacts sociaux étant importants dans l'environnement africain, le PDG a développé des stratégies pour contacter les clients potentiels dans leur propre entreprise et non dans les locaux de ClicMagic. L'approche marketing est donc différente de celle apprise lors des études de gestion à l'université sénégalaise. Par ailleurs, les faibles connaissances informatiques de la plupart des clients ont conduit ClicMagic à prendre des mesures d'accompagnement dans ce domaine qui ont suscité la reconnaissance des clients. Ces mesures sont dans l'intérêt des clients qui défendent leurs intérêts économiques et financiers. Le PDG pratique ainsi une proximité avec ses clients et leurs entreprises qui contribue à sa prospérité socio-économique.

Étude de cas de DIGICLEVER : l'enseignement en ligne numérisé adapté au contexte sénégalais¹

Le troisième cas est celui d'un entrepreneur, Moussa S., qui vient de rentrer au Sénégal après avoir étudié en France et obtenu un master en

¹ Une première réunion a été organisée le 15 janvier 2021. Une deuxième réunion a eu lieu en avril 2021.

management et stratégies d'entreprise à l'Université de Metz. Il a travaillé dans le marketing opérationnel dans la région Lorraine. Il a ensuite monté un projet entrepreneurial de colocation intergénérationnelle qu'il a géré pendant huit ans avant de le transformer en un projet repris par un groupe d'économie sociale. Ce projet avait été soutenu par le gouvernement luxembourgeois par suite d'un concours dont il avait été le lauréat. Le projet a démarré en 2014 sous le nom de Cohabitat. Moussa S. continue d'y participer à distance, à temps partiel. Après 22 ans en Europe, il souhaite désormais contribuer au développement de son pays et mettre en place un projet éducatif pour aider les jeunes à réussir leur scolarité. Avec son frère resté au Sénégal, il a créé une entreprise appelée Digiclever : technologie numérique pour le soutien scolaire. Cette entreprise propose des cours en présentiel et à distance. Parallèlement, les deux frères ont mis en place un programme de vente d'ordinateurs avec des facilités de paiement en cinq versements. Moussa S. travaille avec un ami qui est tuteur depuis une vingtaine d'années, mais de manière informelle. Cet ami avait passé le baccalauréat avec Moussa S. et a été convaincu par celui-ci de se lancer dans l'aventure, d'autant qu'il pourrait par ce biais préparer sa retraite.

L'entreprise a reçu un statut officiel en septembre 2020, devant notaire. Moussa S. a injecté un capital de 500.000 F-CFA (762 €) pour acquitter les frais d'acte. Digiclever partage des locaux loués avec une autre société. Un site internet, digiclever.sn, a été créé pour mettre en place des cours de soutien scolaire. Des enseignants et des professeurs ont été recrutés et un contact étroit avec les directeurs d'école a été établi. Ces derniers ont mis des salles de classe à la disposition de l'entreprise. En janvier 2021, les cours proposés par la société concernaient la physique-chimie, les mathématiques et les langues (français et anglais) pour les écoles primaires et secondaires. Le personnel administratif est salarié, mais les enseignants sont des prestataires de services payés à l'heure. Parmi eux, se trouvent des enseignants retraités, mais aussi des enseignants en activité dans l'enseignement privé et public. 120 élèves des quartiers privilégiés de Dakar (Almadies et Plateau) se sont inscrits en janvier 2021. Les noms des élèves intéressés ont été relevés par dix volontaires qui ont collecté les coordonnées de leurs parents, lesquels ont été contactés par téléphone par Digiclever, mais aussi par les étudiants-professeurs eux-mêmes, depuis le bureau de l'entreprise. La base de données comprenait 650 familles, dont 120 ont décidé de participer. Les prix sont de 6.000 F-CFA (9 euros) pour le niveau primaire et de 10.000 F-CFA (15 euros)

pour le secondaire, pour une période de 45 jours. Dix élèves ont choisi les cours à distance pendant lesquels le professeur est assis dans une petite salle d'où il donne son cours. Élèves et enseignants se connectent à la plateforme et ont accès à un espace de travail grâce à un login et un mot de passe.

Les leçons sont enregistrées et peuvent être diffusées aux autres élèves. Pour les cours en présentiel, Digiclever travaille avec des directeurs d'école qui signent un accord de partenariat, et l'entreprise leur verse 5 % du chiffre d'affaires généré au sein de l'école. Il s'agit de cours interactifs en temps réel, mais en dehors des cours, les élèves peuvent envoyer depuis leur espace de travail des exercices pour correction. Les familles qui s'inscrivent sont plutôt privilégiées et peuvent acheter un ordinateur d'occasion pour 100 €. Le modèle de cours choisi est ensuite présenté aux lycées de Dakar, comme Galandou Diouf. Durant l'été 2021, Digiclever a proposé des cours de sciences, de mathématiques, d'anglais et de comptabilité. L'entreprise propose également des formations aux enseignants sur sa plateforme afin de les familiariser avec le numérique. Alors que l'entreprise vient de démarrer, Moussa S. espère réaliser un chiffre d'affaires de 10.000 à 30.000 € par an. Son fonds de roulement s'élève à 10.000 € et sert principalement à payer le loyer. Grâce à ses économies et à ses crédits bancaires, il a pu créer l'entreprise avec son frère, cadre supérieur à la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) où il est responsable de l'audit. Ce dernier est titulaire d'une maîtrise en comptabilité et gestion de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar. Leur père travaillait à la SONATEL (secteur des télécommunications) et leur mère à la poste, le secteur de l'entrepreneuriat était donc nouveau pour Moussa S.

L'entreprise Digiclever a rédigé des prospectus qu'elle distribue aux élèves des écoles primaires et secondaires. Elle est également présente sur Facebook et sur d'autres réseaux sociaux. Elle a lancé des avis de recrutement d'enseignants et a reçu 800 candidatures, principalement d'étudiants ayant un niveau Bac+3. Pour convaincre les écoles de coopérer avec elle, Digiclever a offert une somme d'argent pour peindre l'école et acheter des kits scolaires et des tableaux verts. Elle a par ailleurs l'objectif de créer de petites structures dans les quartiers qui pourront accueillir une dizaine d'étudiants pour des cours.

En conclusion, il s'agit d'une stratégie prometteuse, dans un contexte où les classes des écoles publiques comptent 80 élèves et où l'éducation nationale peine à former les jeunes. La stratégie marketing, basée sur les relations sociales des élèves, des parents et des enseignants,

ressemble à celle des entreprises françaises de formation à distance, comme Acadomia. La crise sanitaire a certainement facilité l'implantation de Digiclever, et on peut s'attendre à ce que le succès soit bientôt au rendez-vous, les concurrents étant actuellement rares.

Cette entreprise est un exemple de membres de la diaspora qui reviennent au Sénégal avec des connaissances en gestion acquises en France qu'ils appliquent ensuite à l'environnement socio-économique sénégalais.

Pour l'instant, la réussite de cette entreprise n'est pas garantie et dépend de la mise en place des mesures d'accompagnement. Son modèle économique est innovant pour le Sénégal, même si ses clients potentiels seraient des catégories sociales aisées de Dakar. Le PDG appartient à la génération de jeunes leaders qui met en œuvre au Sénégal des outils de gestion issus des pays du Nord. La coopération avec les écoles publiques et leurs directeurs constitue une stratégie commerciale adaptée au contexte africain. Le contact direct avec les parents d'élèves a suscité l'intérêt des familles qui recherchent une meilleure éducation pour leurs enfants exposés à un système scolaire surchargé, avec des classes surpeuplées, où une approche individuelle en fonction des difficultés de chaque élève n'est pas possible.

L'esprit d'entreprise : une alternative au chômage et au sous-emploi ?

L'entrepreneuriat est l'un des leviers qui pourrait permettre de relever le défi de l'emploi en Afrique. La notion d'entrepreneuriat est associée à la liberté, à l'autonomie et à l'innovation, conformément à l'esprit d'entreprise défini déjà au début du 20^e siècle par Max Weber. Les définitions ultérieures sont multiples car chaque spécialiste a la sienne, en fonction de ses priorités et de la nature du capitalisme (cf. Amaeshi, Okupe, Idemudia, 2018). Cependant, les processus de création d'entreprise, en Afrique de l'Ouest (par exemple, au Sénégal), ne sont pas conformes aux exigences du modèle entrepreneurial classique mû par des critères de rentabilité financière. En Afrique, les étapes de l'entrepreneuriat (Initiation, Préparation, Démarrage et Consolidation) citées par Nkakleu (2018) ne sont pas souvent respectées.

Avec la récente crise pandémique, les chercheurs ont à nouveau insisté sur la nécessité de rééquilibrer définitivement les excès du marché en faveur de l'intérêt général, et de réinscrire l'économie dans la sphère sociale, une exigence primordiale pour l'Afrique. Les chercheurs considèrent l'entrepreneuriat sénégalais, notamment celui des femmes,

comme une « soupape de sécurité » pour l'économie du pays. La Banque africaine de développement, pour sa part, a déjà souligné que les femmes, en Afrique, sont des agents économiques très dynamiques. Au-delà de leurs activités génératrices de revenus, elles sont les chevilles ouvrières de l'économie domestique et du bien-être familial. Cependant, dans le contexte africain, l'entrepreneuriat est soumis à de multiples contraintes. Ces contraintes concernent l'environnement des affaires, qui diffère selon les contextes socio-économiques, mais aussi l'inclusion financière et l'environnement culturel. Aujourd'hui, les autorités sénégalaises ont mis en place des leviers pour soutenir l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes. Ces initiatives comprennent le Programme Sénégalais pour l'Emploi des Jeunes (PSE-J) et la Délégation à l'Entrepreneuriat Rapide/Femmes et Jeunes (DER/FJ). Le PSE-J est un instrument qui s'inscrit dans une logique de formation professionnelle supérieure des jeunes. Il est financé par l'État. Sa mission principale est de faciliter la création d'entreprises par les jeunes, en leur fournissant des formations, un appui technique et financier, et des conseils. La DER, quant à elle, est une structure mise en place par l'État au début de l'année 2018. C'est un instrument consacré principalement au financement des femmes entrepreneures de 18 ans et plus et des jeunes hommes de 18 à 40 ans. Selon Papa Amadou Sarr, le premier délégué de la DER, dans sa première année d'existence, la DER a dépensé environ 30 milliards de F-CFA pour financer des projets individuels à hauteur de 100.000 F-CFA à 500.000 F-CFA. L'objectif principal de la DER est de promouvoir l'esprit d'entreprise en fournissant aux jeunes et aux femmes des crédits et en renforçant leurs capacités. En outre, elle assure le suivi des entreprises qui ont déjà reçu un financement.

L'éducation financière est également une priorité dans le pays. Au Sénégal, l'accent mis par le programme de la DER sur l'éducation financière s'articule autour de cinq thèmes (budgétisation, épargne, gestion des dettes, services financiers et négociations financières) qui peuvent venir renforcer les capacités des entrepreneurs. Le passage de l'approche qui faisait la part belle à la micro-finance, dans les années 1970, à la logique qui prévaut aujourd'hui (avec des manquements substantiels à la prise en compte de la situation réelle des clients : pauvreté, analphabétisme, etc.) est cependant l'une des principales entraves au développement de l'entrepreneuriat et de l'inclusion financière. Les obstacles et contraintes à l'inclusion financière des femmes et des jeunes sont principalement liés à leur statut

d'entrepreneur. Par exemple, le rapport 2016 de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie sur le Recensement Général des Entreprises au Sénégal a montré que les entrepreneurs sont les plus vulnérables, mais paient proportionnellement les impôts les plus élevés. Cette « contrainte » structurelle est liée au fait qu'ils sont victimes d'une asymétrie d'information : ces femmes et jeunes ne connaissent pas le système financier - et en particulier le système fiscal - ce qui leur rend difficile l'accès à des financements rapides et durables, et les empêche d'intégrer d'éventuelles réductions d'impôts dans leurs plans d'affaires. Ainsi, les entrepreneurs ont un accès moins facile aux banques traditionnelles, qui exigent des garanties souvent hors de leur portée, qu'aux services financiers décentralisés, qui appliquent des taux d'intérêt exorbitants. Cette situation contribue à l'échec à court et moyen terme de leurs activités.

Conclusion et recommandations politiques

Ce chapitre démontre que les technologies numériques sont des catalyseurs de transformations au sein des pratiques commerciales et de l'auto-emploi en Afrique de l'Ouest. Leur utilisation conduit à des développements socio-économiques, mais respecte le contexte culturel et tient compte des complexités régionales et de leur lien avec les pratiques mondialisées plus développées (Braun et Warner, 2002). Les études de cas d'entrepreneurs du numérique révèlent leur contribution potentielle à la croissance économique et leur impact probable sur la société. À ce titre, elles illustrent le processus global de numérisation et son utilisation dans la conduite des affaires au Sénégal. Les différents aspects du rôle des entrepreneurs y sont discutés, ainsi que leurs liens avec les conditions économiques régionales. À ce titre, il apparaît clairement que l'entrepreneuriat constitue une solution aux problèmes socio-économiques de l'Afrique, comme le soutiennent Ratten et Jones (2018). Cependant, il est nécessaire d'examiner les pays individuellement plutôt que de prétendre présenter des études de cas régionales car il existe différents systèmes d'entreprise en Afrique subsaharienne à l'Est, à l'Ouest et au Sud.

Les trois profils d'entrepreneurs ci-dessus dépeignent un marché ouvert aux jeunes entrepreneurs qui est négligé par les entreprises occidentales et asiatiques présentes au Sénégal. Deux d'entre eux ont acquis leur savoir-faire en Occident et sont revenus au Sénégal après des expériences professionnelles dans des pays du Nord (par exemple, en France). Tous trois ont une éthique de travail caractérisée par des

valeurs occidentales, telles que la ponctualité, une approche de valorisation individuelle et non collective, et la créativité, comme principaux atouts dans le monde des affaires où ne réussissent que les entrepreneurs qui renouvellent continuellement leurs connaissances, s'appuient sur des réseaux sociaux préexistants, et sont ouverts aux innovations requises par une entreprise qui veut rester compétitive (Achtenhagen et Brundin, 2016). Le propriétaire de ClicMagic a acquis son savoir-faire dans une université sénégalaise ; on lui a enseigné des préceptes de gestion occidentalisation qu'il a pu adapter avec un certain succès au contexte sénégalais. Les deux autres entrepreneurs ont adapté les connaissances acquises en France à la situation d'une société sénégalaise qu'ils connaissent bien.

Ces profils révèlent qu'il existe, au Sénégal, un groupe d'entrepreneurs d'âge moyen qui sont à l'avant-garde des entrepreneurs. La réussite d'Abdou K. D. repose sur une excellente formation professionnelle obtenue en France et sur des parents qui ont pu l'aider à exploiter son intérêt pour l'informatique. Amadou T. G., lui, a étudié dans une université au Sénégal et a utilisé sa connaissance de la société sénégalaise pour réussir. Quant à Moussa S., grâce à sa formation de manager en France, il a lancé une entreprise qui propose du soutien scolaire. Tous trois ont su réunir ce qu'ils connaissent de la société sénégalaise et ce qu'ils ont tiré d'un apprentissage occidental particulier pour assurer leur réussite économique (Branine, 2011). Tous trois ont suivi des études supérieures avant de se lancer dans le numérique (Nambisan, 2017). Grâce aux connaissances acquises, ils ont saisi les opportunités d'affaires sur des marchés de niche qui leur sont accessibles alors que le marché de l'emploi public leur offrait peu de chances d'avenir professionnel (Croce, 2018).

En conclusion, il se fait jour une tendance à la création de petites entreprises, à mesure que les carrières entrepreneuriales s'ouvrent aux diplômés de l'enseignement supérieur d'Europe, mais aussi du Sénégal (Manyika et al., 2013 ; Mamman et al., 2015).

Diverses recommandations politiques peuvent être formulées à partir des études de cas que nous avons présentées. Il est urgent de combiner le programme d'aide financière de la DER à des programmes de formation tels que celui de l'ADPME. Les premiers résultats d'une étude de terrain sur les mesures d'accompagnement révèlent en effet que le système d'allocation de crédits de la DER n'est pas suffisamment soutenu par des enseignements autour de la gestion dans les pays africains, de la responsabilité des entreprises, des mesures axées sur le

profit, dans le pays, de la connaissance des systèmes fiscaux et des réductions d'impôts possibles. La DER est un instrument politique assez nouveau qui risque d'avoir peu d'impact sur les résultats économiques des entreprises financées s'il ne s'y ajoute pas un accompagnement professionnel de ces entrepreneurs dont les projets sont réalisables, mais qui ne possèdent pas les connaissances comptables suffisantes pour assurer la rentabilité à long terme de leurs entreprises. Les entrepreneurs ayant acquis des connaissances en gestion en France ou au Sénégal ont un avantage comparatif, mais même le PDG de Keno admet que, bien que la DER dispose d'un plan de suivi de remboursement des crédits, elle ne fournit pas aux entrepreneurs le soutien en gestion dont ils ont besoin de toute urgence. Récemment, des critiques à l'égard de cet organisme se font de plus en plus entendre et l'activisme de son ancien dirigeant et de la nouvelle équipe pourrait ne pas suffire dans les années à venir, lorsque des faillites d'entreprises apparaîtront en raison d'une méconnaissance des outils de gestion.

Par ailleurs, il est impératif de procéder à l'analyse des créations d'entreprises (une telle analyse est en cours par un doctorant de l'autrice de cet article). De meilleures mesures de soutien telles que des cours en langue locale (Wolof) à la radio, ou en Français, sur la manière africaine de faire des affaires au Sénégal doivent être promues afin que les entrepreneurs aient connaissance, par exemple, des études de cas qui ont été réalisées dans le cadre du projet ManaGlobal.

Des rencontres fructueuses d'entrepreneurs doivent être organisées telles que celles de l'université d'été de ManaGlobal en juin 2021, à Dakar, où des entrepreneurs ont eu des échanges profitables avec des sociologues, des économistes et des spécialistes de la gestion sur leurs pratiques économiques, les situations de leurs entreprises et leur fonctionnement.

Références bibliographiques

Achtenhagen, L. et E. Brundin (éds) (2016) *Entrepreneurship and SME Management across Africa : Context, Challenges, Cases*. Berlin : Springer.

Alden, C. et A. C. Alves (2016) « China's regional forum diplomacy in the developing world : socialisation and the 'Sinosphere'. » *Journal of Contemporary China*, 1-15.

Amaeshi, K., A. Okupe et U. Idemudia (2018) *Africapitalism : Rethinking the Role of Business in Africa*. Cambridge : Cambridge University Press.

Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (2017) *Rapport Global du Recensement Général des Entreprises*, 101 p. : <https://satisfaction.ansd.sn/>

Boyer, R. (1996) « The convergence hypothesis revisited: Globalization but still the century of nations ? » in S. Berger et R. Doré (éds), *National Diversity and Global Capitalism*, pp. 29-59. Cornell Studies in Political Economy, New York : Cornell University Press.

Branine, M. (2011) *Managing Across Cultures : Concepts, Policies and Practices*. Londres et al. : Sage.

Braun, W. H. et M. Warner (2002) « Strategic human resource management in western multinationals in China : The differentiation of practices across different ownership forms », *Personnel Review*, 31 (5) : 553-579.

Caby, J. (2003) « La convergence internationale des systèmes de gouvernance des entreprises : faits and débats », <http://www.gregoriae.com/dmdocuments/2003-07.pdf> ; Institut d'Administration des Entreprises de Paris.

Chigunta, F. (2016) « Entrepreneurship as a Possible Solution to Youth Unemployment in Africa, » *People*, 10 : 1.

Croce, F. (2018) « La recherche du management africain au XXI^e siècle : sous l'effet de la globalisation, vers un management africain 'métis', » *Revue africaine de management – African Management Review*, 3 (1) : 1-12.

D'Iribarne, P. (2003) *Le Tiers-monde qui réussit : Nouveaux modèles*. Paris : Odile Jacob.

D'Iribarne, P. (2009) *L'Épreuve des différences : l'expérience d'une entreprise mondiale*. Paris : Seuil.

Deichmann, U. et D. Mishra (2016) *World Development Report 2016 : Digital Dividends*. Washington, DC : The World Bank.

Ellis, F.Y., R.B. Nyuur et Y.A. Debrah (2015) « Human resource management in Africa, » in *Handbook of Human Resource Management in Emerging Markets*, chapitre 18, pp. 393-424. Cranfield School of Management : Cranfield, UK.

Forbes Afrique (2022) « Portrait et Interviews : DER/FJ : Mame Aby Seye », juillet.

Friederici, N. (2019) « Innovation Hubs in Africa : What do they really do for digital entrepreneurs? » in N. D. Taura, E. Bolat et N. O. Madichie *Digital Entrepreneurship in Sub-Saharan Africa, Challenges, Opportunities and Prospects*, pp. 9-28. Cham : Palgrave

Macmillan.

Friederici, N., M. Wahome et M. Graham (2020) *Digital Entrepreneurship in Africa : How a Continent Is Escaping Silicon Valley's Long Shadow*. Cambridge : Massachusetts Institute of Technology Press.

Gomez, P.-Y. et H. Korine (2009) *L'entreprise dans la démocratie : une théorie politique du gouvernement des entreprises*. Paris : De Boeck.

Hopkins, C. (5 octobre 2015) « How Africa Grew More than 200 Local Tech Scenes », *The Daily Dot* (blog). <http://www.dailydot.com/debug/africa-tech-hubs-hacker-spaces-incubators/>.

Jackson, T. (2013) « Reconstructing the indigenous in African management research, » *Management International Review*, 53 (1) : 13-38.

Kamoche, K., L. Q. Siebers, A. Mamman et A. Newenham-Kahindi (2015) « The dynamics of managing people in the diverse cultural and institutional context of Africa, » *Personnel Review*, 44 (3) : 330-345.

Mamman, A., A. M. Kanu, A. Alharbi et N. Baydoun (2015) *Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and Poverty Reduction in Africa : Strategic Management Perspective*. Cambridge : Cambridge Scholars Publishing.

Manyika, J., A. Cabral, A. Moodley, S. Moraje, S. Yeboah-Amankwah, M. Chui et al. (2013) *Lions Go Digital : The Internet's Transformative Potential in Africa*. McKinsey Global Institute, McKinsey & Company. [www.https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/lions-go-digital-the-internets-transformative-potential-in-africa](https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/lions-go-digital-the-internets-transformative-potential-in-africa).

Mellahi, K. et P. S. Budhwar (2010) « Introduction : Islam and human resource management, » *Personnel Review*, 39 (6) : 685-691.

Michalopoulos, S. et E. Papaioannou (2015) « Further evidence on the link between pre-colonial political centralization and comparative economic development in Africa, » *Economics Letters*, Elsevier, 126 (C) : 57-62.

Nambisan, S. (2017) « Digital Entrepreneurship : Toward a digital technology perspective of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41 (6) : 1029-1055.

Nkakleu, R. (2018) « Introduction », in R. Nkakleu (éd.), *Accompagnement des petites entreprises au Cameroun et au Sénégal. Compétences des dirigeants et performance*, 19-26. EMS Éditions.

Nkomo, S. M. (2011) « A postcolonial and anti-colonial reading of 'African' leadership and management in organization studies : Tensions, contradictions and possibilities, » *Organization*, 18 (3) : 365-386.

Patterson, K. et B. Winston (eds) (2016) *Leading an African Renaissance : Opportunities and Challenge*. Berlin : Springer.

Ratten, V. et P. Jones (2018) « Bringing Africa into entrepreneurship research », L. P. Dana, V. Ratten et B. Honyenuga (éds) *African Entrepreneurship*. Cham : Palgrave Macmillan.

Sambuli, N. et J. P. Whitt (2017) *Technology Innovation Hubs and Policy Engagement*. Brighton, UK : Institute of Development Studies. [www.https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413/12860](https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413/12860).

Schuerkens, U. (éd.) (2014) *Global Management, Local Resistances*. Londres et New York : Routledge.

Schuerkens, U., A. Mamman et M. Branine (éds) (2019) *Pour une sociologie du management en Afrique et dans le monde arabe*. Paris : L'Harmattan.

Ward, J. (2016) *Perpetuating the Family Business : 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business*. Berlin : Springer.

Yousfi, H. (2014) « Rethinking hybridity in postcolonial contexts : What changes and what persists ? The Tunisian case of Poulina's managers, » *Organization Studies*, 35 (3) : 393-421.

Zoogah, D. B. et C. D. Beugré (2012) *Managing Organizational Behavior in the African Context*. Londres et New York : Routledge.

Websites

ClicMagic : <https://www.clicmagic.net/>

Délégation Générale à l'Entreprenariat rapide des Femmes et des Jeunes : <https://der.sn/>

DIGICLEVER : <http://www.digiclever.sn/>

Chapitre 8

Analyse du développement des TIC au Sénégal : L'exemple de Cygmatech¹

*Seydi Ababacar Dieng, Seydou Bocoum,
El Hadji Malick Pouye*

Introduction

Les technologies de l'information et de la communication (TIC), en particulier les technologies avancées telles que l'intelligence artificielle, la biotechnologie et la robotique, contrôlent une part croissante des activités socio-économiques. Analysant l'impact de la « révolution numérique », considérée comme l'industrie 4.0, Curien et Muet (1987) affirment que presque tous les secteurs, tels que l'éducation, la santé et la culture ont subi des changements notables.

Au cours de la dernière décennie, l'utilisation de la technologie a changé la façon dont les gens communiquent et interagissent les uns avec les autres partout dans le monde. Les TIC reposent sur des outils de communication et technologiques permettant d'atteindre des objectifs importants dans la promotion de la santé, de l'éducation et de l'information. Des résultats satisfaisants ont été obtenus dans les secteurs de la santé, de l'éducation, des activités microéconomiques, de la prévention et de la réponse aux catastrophes naturelles. Par exemple, les nouvelles technologies numériques et Internet ont fourni des outils aux entreprises de tous les secteurs pour améliorer la relation client en développant la personnalisation et en fournissant un niveau de services plus élevé.

L'économie numérique, basée sur les TIC, évolue dans un monde de plus en plus fondé sur la connaissance. Ces technologies permettent aux

¹ Les informations utilisées dans ce chapitre ont été recueillies lors de travaux de terrain menés dans le cadre du programme ManaGlobal, qui a été soutenu par le programme-cadre Horizon 2020 de l'Union européenne par le biais de la Convention de subvention Marie-Sklodowska Curie, Grant agreement 82374. Ce chapitre a été publié dans une version anglaise, légèrement modifiée, dans l'International African Development Perspectives Yearbook (2023) volume 23 sous le titre : « Analysis of the development of ICT in Senegal : Example of Cygmatech ».

».

économies d'acquérir et de partager des idées, des compétences et des services à l'échelle locale, régionale et mondiale. Elles contribuent également à rendre l'économie mondiale plus intégrée grâce au principe de la numérisation à faible coût.

Cependant, les pays en développement, en particulier les pays subsahariens, restent relativement marginalisés parce qu'ils subissent la fracture numérique¹. Cette situation est aggravée, selon l'Union internationale des télécommunications (UIT, 2014), par les disparités en matière d'accès, d'utilisation et de compétences entre les pays et à l'intérieur de ceux-ci. En effet, l'UIT a mis au point un indice, appelé Indice de développement des TIC (IDI), pour mesurer et évaluer le niveau de développement de ce secteur. L'analyse des statistiques relatives au développement de la numérisation, mentionnée ci-dessous, révèle que le Sénégal obtient de piètres résultats. Par exemple, pas plus d'un Sénégalais sur deux a accès à Internet (UIT et Statistiques mondiales de l'Internet, 2020).

Ces résultats suggèrent, entre autres, la nécessité d'analyser le développement de l'entrepreneuriat dans le domaine numérique au Sénégal. À l'ère du numérique, les start-ups se multiplient et rivalisent d'ingéniosité avec d'autres entreprises en proposant des solutions sur mesure aux entreprises. De ce point de vue, il semble intéressant d'étudier le cas de Cygmatech, une start-up sénégalaise de référence. Les questions que nous posons sont les suivantes :

Quels sont les produits, les résultats et les apports de Cygmatech à l'économie ? Quelles sont les stratégies de résilience de Cygmatech face aux principaux facteurs de risque ?

L'objectif de ce chapitre est d'analyser les activités et les résultats de Cygmatech. L'hypothèse de travail principale postule que l'environnement socio-économique ne favorise pas l'émergence d'entreprises dans le secteur de l'économie numérique. Afin de prouver cette hypothèse, le chapitre commence par une analyse du secteur des TIC au Sénégal et des politiques du gouvernement. Ensuite, le cas de Cygmatech pourra être mieux évalué dans son contexte.

Pour atteindre cet objectif, l'approche méthodologique utilisée repose principalement sur l'utilisation de données documentaires et

¹La fracture numérique en termes d'utilisation de l'ordinateur est l'écart toujours croissant entre les riches numériques et les pauvres numériques. La scission entre ceux qui ont facilement accès aux ordinateurs et à Internet, et ceux qui n'en ont pas.

qualitatives. L'exemple de Cygmatech nous aidera à mieux comprendre la situation réelle des start-ups du secteur numérique au Sénégal.

Cette étude s'inscrit dans le cadre théorique de recherche relatif au projet ManaGlobal, dont l'objectif est d'expliquer et d'analyser les différentes approches de gestion pratiquées dans certains pays africains et arabes (Schuerkens, 2023). ManaGlobal privilégie l'étude des réalités sur le terrain en s'appuyant sur des recherches collaboratives, exploratoires et ethnographiques pour établir un diagnostic complet et permettre une meilleure connaissance des pratiques commerciales et managériales des entreprises locales et internationales dans ces pays (Schuerkens, 2023).

ManaGlobal vise également à combler les lacunes des études existantes relatives à la gestion et au leadership dans les pays cibles en renforçant les approches théoriques et méthodologiques utilisées jusqu'à présent et caractérisées par leur faiblesse, comme l'ont noté de nombreux auteurs, dont Mamman et al. (2015). En effet, rares sont les travaux qui prennent en compte simultanément les contextes globaux et locaux. Le recours au concept de *glocalisation* devient nécessaire puisqu'il permet d'apprécier les interrelations entre les pratiques globales et locales de gouvernance et de gestion d'entreprise (Schuerkens et al., 2019).

Cette étude permet de détecter les éléments de réussite, mais aussi les difficultés rencontrées par les acteurs du secteur. Les enseignements tirés de cette étude de cas permettront aux pouvoirs publics d'adapter leur politique de développement à l'économie numérique.

Le reste du chapitre est structuré comme suit : la deuxième partie donne un aperçu du secteur des TIC au Sénégal et du rôle des politiques de transformation numérique du gouvernement. La section suivante est un état des lieux de la littérature relative aux entreprises TIC et aux start-ups au Sénégal. La section suivante présente Cygmatech et ses produits, tandis que la section suivante analyse la performance de Cygmatech et ses contributions à l'économie et la société sénégalaises. La section suivante explique les principaux facteurs de risque et décrit les stratégies de résilience de Cygmatech. La section suivante présentera les résultats et leurs implications pour les politiques publiques et les réformes du secteur privé sénégalais. La dernière section conclut et présente des recommandations stratégiques.

Le secteur des TIC au Sénégal et les politiques de transformation numérique du gouvernement

Pour réduire le fossé existant, les pays en développement ont déployé des ressources en termes d'infrastructures et de compétences humaines. Au Sénégal, la création de l'Agence de Régulation des Télécommunications et des Postes (ARTP¹) en est un exemple illustratif. Cette structure a pour mission de faciliter l'accès aux technologies et de réglementer les activités de télécommunications.

À travers le Plan Sénégal émergent (PSE)², le pays a fixé un nouveau cap axé sur la transformation structurelle de son économie afin de parvenir à une croissance forte, soutenue et durable. Le PSE s'appuie ainsi sur le développement de nouveaux moteurs autour de l'agriculture, de l'agro-industrie, du logement social, de l'exploitation minière et du tourisme, mais aussi sur une consolidation des moteurs traditionnels de croissance comme le secteur des télécommunications, la locomotive de l'économie numérique. C'est la fondation sur laquelle se construira la transition numérique de toute la société, avec un bouleversement des modes de vie des populations et des modèles économiques des entreprises.

C'est dans ce contexte que la Stratégie Sénégal numérique 2016-2025 – *Digital Senegal 2016-2025 Strategy* (DS2025) – a été développée. Elle a été élaborée par le ministère des Postes et des Télécommunications en octobre 2016. Cette stratégie incarne l'ambition du Sénégal de maintenir une position de pays leader innovant.

Cette stratégie du Sénégal est une vision à long terme ; elle est constituée de prérequis et d'axes prioritaires articulés autour du slogan : « le numérique pour tous et pour tous les usages en 2025, au Sénégal, avec un secteur privé dynamique et innovant dans un écosystème performant ». Ministère des Postes et de Télécommunications (2016 : 6)

Au Sénégal, différents incubateurs numériques œuvrent à l'émergence de talents, par exemple : CTIC – qui signifie en Français *Accompagnateur de Croissance* TIC Dakar -, IMPACT HUB,

¹ www.artp.sn.

² Le Sénégal a décidé d'adopter un nouveau modèle de développement pour accélérer sa marche vers l'émergence. Cette stratégie, baptisée Plan pour un Sénégal émergent (PSE), constitue le cadre de référence de la politique économique et sociale du pays à moyen et long terme. <https://www.presidence.sn/en/pse/emerging-senegal>.

JOKKOLABS, qui regroupent des start-ups pour gérer leur financement ou dans lesquelles ils prennent des participations, afin d'en favoriser la croissance. L'Afrique de l'Ouest a rejoint le mouvement et de nombreux espaces de coworking, et quelques incubateurs ont commencé à émerger dans la plupart des pays, notamment au Niger, avec *The incubator center of Small and Medium-Sized Entreprises in Niger* (CIPMEN), et au Mali, avec CREATEAM.

En outre, la résolution de l'Union africaine (UA) de janvier 2007 a demandé à tous les pays membres de consacrer au moins 1 % de leur produit intérieur brut à la recherche et au développement et de revitaliser les universités africaines.

Dans le même ordre d'idées, la commission de l'Union Africaine a appelé à la création de centres et de réseaux d'excellence, en collaboration avec des établissements d'enseignement supérieur d'autres pays. Elle a donc recommandé que la communauté internationale fournisse 3 milliards de dollars sur 10 ans pour établir ces centres d'excellence.

Ainsi, lors du Conseil présidentiel de l'enseignement supérieur du Sénégal, en 2013, le Président de la République a pris onze décisions, dont la première concerne la réorientation du système d'enseignement supérieur vers la science, la technologie, les formations professionnelles courtes, avec quatre directives, dont une relative à l'orientation de l'enseignement supérieur vers la science, la technologie, les sciences de l'ingénieur et les mathématiques (STEM), les formations techniques et professionnelles courtes. La décision 8, elle, entend donner un nouvel élan à la recherche et à l'innovation.

Le Sénégal a ensuite développé une nouvelle et riche carte universitaire des sept Universités Publiques, dont une Université Virtuelle avec ses Espaces Numériques Ouverts qui est devenue, en moins de 10 ans, la deuxième université du Sénégal en termes de personnel ; on y trouve aussi plusieurs institutions privées de l'enseignement supérieur, ainsi qu'un réseau d'instituts d'enseignement professionnel supérieur, tous évalués, validés et surveillés par une autorité nationale d'assurance de la qualité pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation.

En outre, le Sénégal dispose de quatre centres d'excellence, d'un parc technologique numérique, en plus d'un centre de données et d'un supercalculateur d'une puissance de 537 téraflops, l'un des plus puissants d'Afrique subsaharienne. Il est doté, de plus, d'une panoplie d'équipements de haute technologie dont l'utilisation peine à se

développer. Il s'agit, entre autres : d'une machine d'apprentissage quantique (QLM), d'un microscope électronique à compression et à transmission, d'un équipement complet de laboratoire de biotechnologie végétale, d'un télescope de recherche et d'un planétarium.

Le bijou technologique (supercalculateur), livré et installé depuis 2020, n'a jamais encore été mis en service, les microscopes ont été installés sans suivi et le reste des équipements est encore dans les cartons, depuis la livraison. Une situation inquiétante pour un pays qui entend rejoindre le peloton des leaders dans le domaine de la recherche scientifique et technologique.

Le 22 juin 2021, un Datacenter a été inauguré. Les données administratives hébergées à l'étranger ou dans des lieux de stockage locaux non conformes aux normes internationales doivent y être rapatriées.

En attendant l'allumage de ce méga-ordinateur dont les chercheurs de l'Université virtuelle du Sénégal devraient être les premiers à pouvoir profiter, la recherche d'innovation est à la traîne, à un moment où des pays comme l'Afrique du Sud et la Côte d'Ivoire dynamisent leur économie numérique.

Malgré les mesures gouvernementales et les efforts des acteurs du secteur numérique, les résultats restent faibles, comme le montrent les statistiques de l'IDI. L'IDI est un indice composite qui, jusqu'en 2017, combinait 11 indicateurs en un score composite. Il sert à suivre et comparer l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC) entre les pays et au fil du temps. L'IDI a été publié de 2009 à 2017. En mars 2017, une réunion extraordinaire du Groupe d'experts sur les indicateurs concernant les ménages dans le domaine des TIC (EGH) et du Groupe d'experts sur les indicateurs des télécommunications/TIC (EGTI) a adopté un ensemble révisé de 14 indicateurs à inclure dans l'indice¹.

Selon la source statistique de l'UIT, l'indice du Sénégal était de 2,66 en 2017, contre 2,68 en 2015. Ainsi, dans le classement mondial, le pays est passé du 124^{ème} rang en 2012, au 142^{ème} rang en 2017 tandis qu'il était classé 132^{ème} en 2015. Il a donc perdu 10 places en deux ans et 18 places en cinq ans. Au niveau africain, le Sénégal était 14^{ème} en 2017, alors qu'il était 11^{ème} en 2015. Plus précisément, le taux de pénétration

¹ <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/IDI/default.aspx>, consulté le 2 septembre 2022.

d'Internet est de 56,7 % de la population et celui de la participation à Facebook est de 22,1 % (UIT et *Internet World Statistics*, 2020).

Par ailleurs, l'analyse de l'Indice de Préparation en Réseau (NRI) 2020 sur quatre piliers classe le Sénégal à la 100^{ème} place dans le monde avec un score de 36,90 : Technologie (27,71) ; Impact (40,74) ; Personnes (31,09) ; Gouvernance (48,05), domaine où l'Indice mondial de l'innovation (GII) 2020 place le Sénégal à la 102^{ème} place, avec un score de 23,75, inférieur à la médiane de 30,94.

État des lieux de la littérature

L'économie numérique concerne, en particulier par le biais des TIC, tous les secteurs de l'économie dans tous les domaines, quel qu'en soit le niveau de développement. Une abondante littérature a montré ses diverses contributions à la croissance de la productivité des pays et des secteurs économiques. Cependant, la plupart des travaux empiriques réalisés par Oliner et Sichel (1994 : 273-334) et Jorgenson et Stiroh (1995 : 295-316) ont principalement eu lieu dans les pays nord-américains et européens. Ces auteurs ont établi un apport positif des investissements dans les technologies de l'information (TI) à la croissance de l'économie. Pour Oliner et Sichel (1994 : 273-334), la contribution du capital informatique à la croissance économique mesurée par le produit intérieur brut (PIB) est faible parce qu'elle ne représente qu'une très petite partie du capital physique. Selon les méthodologies utilisées et les hypothèses formulées, cette contribution est de 0,16 à 0,39 % sur la période 1970-1992. Or, considérer uniquement les dépenses en matériel informatique est trop restrictif. Nous devons examiner les « services informatiques », c'est-à-dire les dépenses en matériel, en logiciels et en main-d'œuvre informatique. On se rend alors compte que la contribution de l'IT à la croissance est en train de doubler.

Des travaux ont également été menés dans les pays développés et en développement sur les déterminants de l'adoption des TIC, compte tenu de leur impact sur l'accélération du développement économique (Diagne et Birba, 2012 : 463-472). Au cours des deux dernières décennies, la plupart des pays africains ont enregistré une amélioration significative de l'adoption et de l'utilisation des TIC (Kayisire et Wei, 2016). Une cause probable du taux élevé d'adoption des TIC en Afrique et du développement financier relativement faible pourrait être le niveau d'innovation et d'interaction TIC-innovation atteint par la

région, ce qui implique que les TIC seules pourraient ne pas suffire à atténuer le sous-développement financier (Ejemeyovwi et al., 2021).

En outre, Siegel et Griliches (1992 : 429-458) montrent que les industries qui utilisent beaucoup de TIC ont tendance à être plus productives. Ils ont démontré une corrélation positive et statistiquement significative entre la croissance de la productivité agrégée des facteurs et le taux d'investissement dans les ordinateurs au cours des années 1980.

Le bilan de la littérature indique que la téléphonie mobile et l'accès au haut débit peuvent induire des marchés concurrentiels, une création massive d'emplois et une croissance du PIB. Plusieurs études économiques dans les pays émergents, notamment avec Jensen (2007) au Kerala en Inde, Klonner et Nolen (2010), en Afrique du Sud, Katz et al. (2011), au Brésil et Katz (2011) au Pérou révèlent que l'écosystème des télécommunications répond à des préoccupations réelles et améliore le bien-être des populations.

En Afrique, il y a généralement un retard dans la pleine exploitation du numérique. Mais l'essor des technologies mobiles et la libéralisation des marchés ont permis le déploiement rapide, et dans certains cas, à moindre coût, de réseaux d'information et de communication. Le marché de la téléphonie mobile est particulièrement important dans les pays en développement, où il croît plus rapidement et où il apparaît comme un outil permettant un bond technologique. Le nombre de nouvelles connexions téléphoniques dans les pays à revenu faible et intermédiaire a dépassé celui des pays à revenu intermédiaire et élevé depuis 1998 (Banque mondiale, 2008).

Pour Bellucci et Otenyo (2019), l'essor de la numérisation en Afrique est dû à l'accessibilité accrue des outils TIC tels que les ordinateurs et les téléphones portables, et au développement des compétences dans ce domaine, en particulier parmi la population jeune. Bien qu'ils voient de réels progrès dans différents secteurs, ces auteurs voient une faiblesse relative dans le niveau d'applicabilité de la numérisation en Afrique.

Alors que la plupart des études ont tendance à se concentrer sur les économies développées, des études plus récentes fournissent des preuves de ces avantages dans les pays émergents et les pays en développement, en particulier pour l'Afrique. Par exemple, au Kerala (Inde), l'introduction de la téléphonie mobile a eu un impact positif sur la demande dans le secteur de la pêche (Jensen, 2007). En Afrique orientale et australe, les marchés céréaliers constituent une voie

prometteuse pour améliorer la production et les moyens de subsistance de petits exploitants agricoles sur la base de la révolution verte des TIC en Afrique (Karuho et Collins, 2020). Les producteurs de bananes d'Ouganda ont pu contourner la périssabilité des produits en améliorant la chaîne d'approvisionnement grâce à des coûts de distribution inférieurs, après l'accès à une couverture mobile. Au Kenya et en Tanzanie, l'introduction des services financiers mobiles a réduit à la fois le coût des services bancaires et les frais de transaction, ce qui a entraîné une forte réduction de la population non bancarisée, thème de l'étude.

De même, l'introduction de nouvelles applications mobiles de santé au Ghana et au Cap-Vert a fait l'objet d'une étude sur les services de santé de qualité plus accessibles et abordables. Tagodoe et Ndiaye (2008) ont étudié la relation entre la diffusion du droit et Internet en Afrique de l'Ouest pour révéler l'importance de ce moyen de communication. Goldwin et al. (2021) analysent les déterminants de fracture numérique en Afrique subsaharienne (ASS) en considérant les inégalités dans l'utilisation d'Internet et les abonnements au haut débit. Leur étude examine 41 pays de la région géographiquement liés, ce qui donne lieu à une interdépendance spatiale.

Le Programme alimentaire mondial (PAM) 2021 démontre que le succès des solutions numériques dans les zones rurales du Sénégal dépend en grande partie de la capacité des modèles à répondre aux besoins des acteurs du monde agricole et à s'adapter à leurs contraintes. L'étude de cas présente les défis et les leçons apprises sur la numérisation des paiements dans les zones rurales du pays. Dans la même période, la Délégation à l'entrepreneuriat rapide (DER)¹, qui est un fonds de 30 milliards F-CFA (50 millions USD) lancé par le Président du Sénégal pour catalyser l'entrepreneuriat au Sénégal, ciblant les jeunes jusqu'à 40 ans et les femmes à partir de 18 ans, sans limite d'âge, a été lancée en avril 2018. La DER est un véritable catalyseur d'emplois et seulement cinq mois après le lancement officiel, en août 2018, elle avait déjà déboursé 10 milliards de F-CFA (environ 16,67 millions de dollars) dans 45 départements (les départements sont comme des sous-régions de l'administration du pays) à 15.000 bénéficiaires entrepreneuriaux. Les dirigeants ont pris l'habitude d'appeler ces entrepreneurs des « créateurs d'emplois ». Le Président du Sénégal a un double objectif de création d'emplois (200.000 emplois

¹ <https://www.ictworks.org/der-senegal-government-innovation/#.YbZSrVm2zIU>.

directs, plus les indirects) et d'augmentation du taux de pénétration bancaire qui est actuellement d'environ 20 % au Sénégal.

En fin de compte, la littérature montre l'importance de l'économie numérique dans la vie quotidienne, mais aussi dans les statistiques de productivité. Elle est au cœur de tous les investissements organisationnels à forte valeur ajoutée dans tous les secteurs de l'économie. L'écosystème numérique est fascinant par ses particularités protéiformes et changeantes. Le rythme de changement est très rapide, d'où la forte nécessité d'adopter une posture de veille technologique permanente, faute de quoi on se retrouve en marge. Ainsi, sur la base d'idées innovantes, les TIC, qui sont l'un des éléments majeurs de l'économie numérique, sont utilisées comme un formidable outil de pertinence et non comme un simple objectif, apportant des solutions à des problèmes concrets qui ont un impact sur l'ensemble de l'entreprise.

Présentation de Cygmatech : ses produits et ses ressources

Il est maintenant important de se concentrer sur Cygmatech, en analysant principalement ses activités, ses performances et ses contributions.

L'approche méthodologique adoptée consiste à combiner interview et recherche documentaire. L'instrument d'enquête qualitative est un guide d'entretien. Ce guide comprend les cinq thèmes suivants : vue d'ensemble de l'entreprise, produits et ressources de l'entreprise, performance de l'entreprise, défis commerciaux et stratégies de réponse. L'entretien s'est déroulé sous la forme d'une conversation orientée vers les objectifs de la recherche. C'est l'analyse thématique qui a été utilisée pour exploiter et analyser les transcriptions d'entrevues. La recherche documentaire, elle, sert à collecter des données factuelles et statistiques relatives au secteur de l'économie numérique du Sénégal et aux mesures de politique publique concernant ce secteur.

Trois hypothèses spécifiques découlent de l'hypothèse principale présentée dans l'introduction. La première indique que le secteur de l'économie numérique offre aux start-ups des possibilités de profit et de croissance. La deuxième hypothèse spécifique indique que la configuration oligopolistique du secteur de l'économie numérique rend difficile la promotion et l'épanouissement des start-ups. La troisième hypothèse spécifique est que la stratégie des pouvoirs publics pour le développement du secteur de l'économie numérique semble inefficace.

À l'ère de la numérisation, les start-ups se multiplient et rivalisent d'ingéniosité pour offrir des solutions sur mesure aux entreprises. Dans ce cadre, Cygmatech, start-up sénégalaise dédiée à la production de logiciels de dernière génération, intervient pour contribuer à la vulgarisation des TIC au Sénégal et dans la sous-région. Cygmatech dispose de quatre bureaux situés à Atlanta, New York, Dakar et Douala.

Historique de l'entreprise

La création de Cygmatech est le résultat de l'observation, par l'un de ses futurs membres, S. Nd., des avancées technologiques dans le monde. Il s'était posé la question suivante : « Que pouvons-nous faire pour notre pays en ce qui concerne la transformation numérique ? ». C'est ainsi que Cygmatech a vu le jour en mars 2018 à Atlanta, aux États-Unis. Les créateurs sont quatre étudiants sénégalais, deux ingénieurs en informatique, un analyste big data et un chef de projet. Ils se sont fixés pour objectif d'offrir d'abord des solutions innovantes aux entreprises locales, puis d'exporter leur expérience dans le monde entier. Ils ont commencé à travailler avec deux grandes banques d'Afrique centrale à la numérisation du processus de demande de prêt et à son intégration dans le système bancaire de base. Ce fut un succès remarquable.

Le chef de l'entreprise (PDG) a 25 ans d'expérience en IT. Il a été directeur de département chez AON et CONDUENT, deux entreprises de la liste S&P 500. Il a fait ses études primaires et intermédiaires au Sénégal, ses études secondaires et son baccalauréat aux États-Unis. Il a fait toute sa formation universitaire aux États-Unis pour devenir ingénieur en informatique. En bref, il est un véritable produit du système éducatif américain. Il est co-fondateur de Cygmatech. Il a joué un rôle déterminant dans la réussite de Cygmatech en tant que PDG et superviseur du département informatique de l'entreprise.

Le personnel de Cygmatech est composé d'analystes d'affaires, de développeurs de logiciels, de spécialistes des bases de données et de chefs de projet ; mais aussi de consultants spécialisés dans le *Cloud Computing* : *Amazon Web Services (AWS)*, *Microsoft AZURE* et *Google*. Ce personnel est réparti dans le monde entier et a recours à des solutions de collaboration modernes. Cygmatech utilise des outils informatiques et ne dispose pas seulement de bureaux virtuels (les employés peuvent être situés n'importe où dans le monde). Elle a des employés en Inde, en Ukraine, en Géorgie, en Égypte – bref, dans le monde entier, mais aussi des représentants dans des pays où elle a des

contrats de services de comptabilité et de secrétariat. D'Atlanta, Cygmatech prévoit de déménager son siège social à Dakar.

Il y a certains aspects de la start-up qui ne peuvent être divulgués. Alors qu'elle se développe, l'entreprise aimerait garder un profil bas. Son objectif à court terme est de construire des relations solides avec certains de ses clients en Afrique. Elle veut se renforcer en prenant des parts plus importantes sur les marchés locaux.

Produits et services

Cygmatech est un sous-traitant de banques qui représentent 80 % de ses clients. Elle accompagne les entreprises qui passent au monde numérique : données de conversion, scission (une entité se scindant pour devenir deux sociétés différentes), cession (lorsqu'un groupe vend l'une de ses filiales) et reconversion (processus inverse de conversion). Chacune de ces notions a un effet transformateur sur ses clients. L'entreprise aide les banques et les institutions à rendre leurs données plus fiables et à en améliorer la qualité. Elle les aide à réussir la transition entre leur « système hérité » et un système numérique moderne, capable de répondre aux exigences du monde moderne.

Cygmatech dispose également d'un logiciel prêt à l'emploi qui peut être « personnalisé » dans un délai raisonnable en fonction des besoins spécifiques de chaque entreprise. Il s'agit des éléments suivants :

- *Digital Credit Processing solution* (DCP) – Solutions de traitement numérique du crédit – qui automatisent le processus de demande de crédit. L'ensemble du circuit décisionnel est automatisé. La mise en œuvre des demandes de crédit, les décaissements, ainsi que la préparation de tous les documents nécessaires sont numérisés.

- Progiciel de gestion intégrée tel que l'*Enterprise Resource Planning* (ERP) : il s'agit d'un système d'information où les différentes opérations de traitement (transactions - exécution), les fonctions traditionnelles d'une entreprise, sont intégrées autour d'un référentiel unique de données et de processus. L'ERP, le classique *Enterprise Resource Planning* est donc une application qui permet d'améliorer l'échange d'informations entre les différentes fonctions des grandes entreprises de manière fiable, et permet surtout la refonte des procédures de gestion au sein des organisations.

- *E-learning* (Plateforme pour l'éducation en ligne) : la dernière génération de solutions qui permet à la direction des universités et des établissements scolaires d'offrir des cours en ligne tout en maintenant une éducation de qualité.

- *Customer Relationship Management (CRM)* – Gestion de la Relation Client – pour permettre aux entreprises de gérer la relation client.

- *Automatic Loan Solution (ALS)* – Solution de prêt automatique – pour permettre aux clients d’obtenir rapidement un prêt bancaire. C’est un puissant système de microcrédit. Cette solution est conçue pour traiter des milliers de demandes de prêt par heure. Elle peut approuver ou refuser une demande de prêt en moins de 30 secondes à l’aide d’un algorithme et d’un modèle de notation très avancé. Cygmatech peut utiliser par exemple des informations socio-économiques (numéro de téléphone portable, informations de réseaux sociaux et autres informations aléatoires d’un client pour définir sa solvabilité). Elle applique le modèle de notation, aux côtés d’Orange Cameroun et d’une banque locale, pour fournir des nano-crédits, modèle principalement développé sur la base de l’intelligence artificielle. L’ensemble du processus, de l’inscription des clients au décaissement, est entièrement automatisé. Ce système ne nécessite aucune intervention humaine et la fraude est réduite à zéro grâce à un modèle de gestion préventive des risques. Au cours des deux premiers mois, le système a traité plus de 600.000 demandes sans temps d’arrêt. La société a un contrat de niveau de service de 95,5 %.

- *Digital Insurance (DI)*, car le secteur de l’assurance doit s’adapter aux nouveaux comportements de ses clients qui ont parfaitement intégré les appareils numériques dans leurs habitudes de consommation quotidiennes.

Le DCP reste leur produit leader en termes de chiffre d’affaires avec 80 % des ventes (plus facile à personnaliser). Cygmatech a par ailleurs un énorme potentiel dans le CRM et l’ERP, mais la construction de ces solutions prend davantage de temps car chaque client est unique. La mise en place d’un projet peut donc prendre des mois. L’entreprise doit passer par des processus intensifs : analyse, périmètre de travail, analyse des écarts, estimations, négociations, questions contractuelles, *team building*, et enfin entamer le processus de développement (qui peut prendre de 4 à 18 mois selon la taille du périmètre). Cygmatech s’appuie sur la construction d’un partenariat solide avec certaines entreprises pour accélérer leur développement et réduire le délai de mise sur le marché de leurs produits. C’est toujours une start-up. Le personnel se considère en effet comme membre d’une start-up. L’entreprise a dépassé le stade du produit minimum viable (PMV). Ses produits arrivent à maturité en consolidant lentement leur position sur

le marché bancaire et financier. Elle recherche des ressources supplémentaires par le biais d'investissements pour consolider leur position en Afrique. Ce sera la phase la plus difficile pour Cygmatech.

Ressources de l'entreprise

L'analyse des ressources de Cygmatech s'effectue selon les trois phases ci-dessous. En phase de démarrage, Cygmatech dépendait des apports de ses quatre actionnaires (25 % par actionnaire). C'est une *Limited Liability Company* (LLC) dont le siège se trouve aux États-Unis. Les ressources tirées de ses produits et services, d'un montant d'environ 3 millions de dollars, ont été entièrement réinvesties pour renforcer le savoir-faire, optimiser les outils de gestion et, de plus en plus, utiliser l'intelligence artificielle.

Dans la phase de développement, Cygmatech a cherché des marchés aux États-Unis, puis en Afrique, par le biais d'appels d'offres. Elle a remporté plusieurs contrats au Sénégal, au Cameroun et au Gabon.

Dans la phase de consolidation, Cygmatech exécute des contrats d'assistance santé avec *E-health* pour des partenaires ayant une présence régionale. D'autres contrats ont également été exécutés dans le domaine du *E-learning* avec des banques commerciales et multinationales en Afrique. La plupart de ces contrats de services concernent la conversion des services bancaires de base et la numérisation des tâches de professions bancaires telles que les caissiers, les représentants autorisés et les analystes financiers.

Cygmatech est passée de petite entreprise locale avec une petite empreinte à entité plus organisée et accomplie. Elle a acquis une vaste expérience dans les processus évoqués. Elle peut gérer plusieurs projets simultanément, dans différentes parties du monde. Ses actionnaires ont une meilleure compréhension de ses activités principales. Elle se sert des commentaires de ses clients pour apporter des changements dans l'organisation en embauchant des profils spécifiques. Au fil des ans, elle a acquis de l'expérience et ajusté sa stratégie au fur et à mesure de sa croissance.

Analyse de la performance de Cygmatech et de ses contributions

Performance de Cygmatech

La performance est un concept polysémique, qui peut se décomposer en plusieurs aspects. Dans ce chapitre, nous privilégions deux types de performance, financière et sociale. Il est important de noter, aux dires du Directeur général, que l'environnement socio-économique et culturel ne favorise pas le développement des entreprises du numérique.

En effet, la grande lenteur de la numérisation, couplée à une relative ignorance des appareils numériques dans la sous-région de l’Afrique de l’Ouest, réduit les possibilités de développement des entreprises du secteur. En outre, toujours selon le directeur général, Cygmatech est confrontée à une concurrence féroce sur le marché ouest-africain, si bien qu’il lui est plus difficile de trouver des marchés.

Cygmatech a réalisé de bonnes performances financières puisque son chiffre d’affaires est passé de 14 millions de F-CFA en 2019 à 72 millions de F-CFA en 2020. Son bénéfice s’élevait à 4 millions de F-CFA en 2020. Le PDG reconnaît l’existence d’une demande de services numériques mais, selon lui, les entreprises françaises et américaines ont remporté presque tous les marchés et tous les contrats au cours de deux dernières années.

La performance sociale est évaluée ici à travers la responsabilité sociale d’entreprise (RSE). La RSE est une forme d’autoréglementation internationale des entreprises privées qui vise à contribuer à des objectifs sociétaux de nature philanthropique, militante ou caritative en s’engageant dans des pratiques de volontariat ou éthiques ou en les soutenant. Cette politique fait référence aux pratiques et politiques menées par des entreprises, destinées à exercer une influence positive sur le monde et sur leur marque. L’idée clé derrière la RSE est que les entreprises poursuivent d’autres objectifs prosociaux, en plus de maximiser leurs profits. Par exemple, Cygmatech a aidé à mettre en place le *E-Learning* dans une université religieuse de Touba, une ville sainte de la confrérie Mouride du Sénégal. De plus, elle dispose d’un système efficace de gestion de la qualité car elle a obtenu la certification ISO 9001 (version 2015).

Contributions de Cygmatech

Cygmatech a créé une dizaine d’emplois directs : spécialiste du support, programmeur informatique, développeur Web, analyste système et ingénieur réseau, en trois ans de pratique. L’impact indirect sur l’emploi est plus difficile à évaluer parce qu’il s’agit parfois d’employés impliqués dans l’accomplissement de tâches spécifiques.

Le PDG fait référence au « bien-être de ses employés au travail ». Pour lui, « Travailler chez Cygmatech, c’est avant tout nourrir sa passion. Nous sommes une équipe très enthousiaste ». Cette affirmation semble crédible dans la mesure où la main-d’œuvre, étant très réduite, pourrait faciliter des relations plus courtoises et plus coopératives.

En tant que société, Cygmatech est soumise au régime fiscal de son pays de résidence. Elle exporte des services vers certains pays africains, comme le Cameroun et le Gabon. L'exportation de services numériques doit être développée dans l'espace africain. C'est « une voie à explorer davantage parce que les services sont devenus des « matières premières », comme tout autre produit », selon le PDG.

En ce qui concerne les investissements, « Cygmatech réinvestit la majeure partie de ses revenus dans l'amélioration de ses produits existants ou dans le développement de nouveaux produits ». Ce comportement de veille technologique pourrait, au moins en partie, justifier sa performance financière. L'impact de Cygmatech sur l'environnement est très positif car, selon le PDG, « toutes nos sociétés d'hébergement utilisent des systèmes basés à 100 % sur les énergies renouvelables ». En tant qu'unité de production locale, Cygmatech souhaite apporter une contribution significative aux populations locales. « Notre souhait », explique le directeur général, « est de se joindre aux communautés pour créer des partenariats et avoir un impact positif sur la vie dans notre communauté ».

A court terme, Cygmatech, une entreprise relativement jeune, ne cherche pas à influencer les politiques locales, d'après son PDG. Celui-ci déclare : « Notre défi est de nous adapter à notre environnement local et de travailler avec les leaders au niveau local pour les sensibiliser aux grands projets du 21ème siècle dans notre domaine. »

À long terme, Cygmatech a l'intention d'influencer la législation et la réglementation de l'économie des pays où elle est présente. Partisan du dialogue avec toutes les parties prenantes, dans les domaines pouvant avoir un impact sur la vie d'une entreprise, le PDG considère que la consultation entre toutes les parties prenantes, les entreprises, les autorités, les organismes de réglementation et les législateurs, est essentielle. Ces échanges doivent être axés sur « comment accélérer certaines réformes qui peuvent apporter des changements qualitatifs à notre pays », dans le secteur numérique.

Principaux facteurs de risque et stratégies de résilience de Cygmatech

Les principaux facteurs de risque auxquels Cygmatech est confrontée peuvent se résumer en deux points.

Tout d'abord, comme il est dit ci-dessus, le monde numérique est relativement méconnu, du moins concernant l'importance des défis à relever, par les entreprises africaines, en particulier au Sénégal. Le

Président directeur général parle de « la réticence des Africains au changement parce que la transformation numérique est une nouveauté en Afrique ». Il pense que Cygmatech n'est pas très connue, en Afrique. Pour lui, il y a « un risque élevé que les entreprises américaines et françaises gagnent tous les marchés ». Cependant, les entreprises africaines comme Cygmatech possèdent des avantages concurrentiels en ce qui concerne la langue locale, le comportement social et la culture.

Deuxièmement, le comportement des entreprises clientes de Cygmatech ne semble pas favoriser la croissance de ses activités. En effet, le directeur général souligne la « lenteur des paiements et [les] procédures de prise de décision archaïques ». Ces processus sont souvent « longs et inefficaces », ce qui pourrait générer des moments de crise ou de difficulté majeure.

Les opérations décisives pour la résilience sont, de l'avis du PDG, de trois types :

La première opération consiste à mener une politique visant à « vulgariser nos produits en travaillant en étroite collaboration avec nos dirigeants politiques ». La deuxième opération décisive est « d'initier les changements et d'inverser cette culture de l'attentisme ». La troisième, et dernière, concerne la promotion de Cygmatech et consiste à « développer une nouvelle stratégie pour la rendre plus rentable ». Selon le PDG, c'est le leadership de ses dirigeants qui a permis à Cygmatech de surmonter ses difficultés. L'entreprise prévoit de travailler avec d'autres start-ups pour mutualiser leurs forces afin de lutter contre les entreprises américaines et françaises.

L'entretien de recherche a joué un rôle de premier plan et l'analyse des données nous a permis de mettre en évidence la performance, les stratégies, mais aussi les difficultés rencontrées par Cygmatech et, plus généralement, par les start-ups du secteur de l'économie numérique. Le cas de Cygmatech valide la première hypothèse spécifique. En effet, l'entreprise a su profiter des opportunités offertes par ce secteur malgré son très jeune âge (deux ans) en réalisant de bonnes performances. Les difficultés d'accès aux marchés confirment la plausibilité de la deuxième hypothèse spécifique ; les quelques grandes entreprises du secteur se partagent la plupart des marchés. En outre, l'analyse des statistiques montre que le niveau de développement de l'économie numérique au Sénégal est relativement faible ; cela témoigne de l'inefficacité de la stratégie de développement des pouvoirs publics.

Trois leçons principales peuvent être tirées de cette étude de cas. Premièrement, l'économie numérique reste un secteur prometteur pour

les start-ups et même pour les entrants potentiels, au vu des opportunités offertes. Deuxièmement, compte-tenu de la nature oligopolistique du secteur, le développement des start-ups nécessite une politique publique qui favorise la sous-traitance et leur réserve certains marchés. Enfin, le Sénégal devrait revoir et renforcer la stratégie de développement de ce secteur afin d'assurer une bonne promotion du numérique et donc de la croissance économique.

Conclusion et implications politiques

Les nouvelles technologies numériques et Internet ont fourni ces dernières années aux entreprises de tous les secteurs des outils pour améliorer les relations avec les clients en développant la personnalisation et en fournissant un niveau de service plus élevé.

Cygmatech a l'expérience et la capacité de concevoir et de construire des outils TIC pour des organisations, telles que des organisations non gouvernementales (ONG), des institutions gouvernementales, des instituts de recherche, et est une start-up en phase de consolidation. Elle se consacre à la production de logiciels de dernière génération ; elle intervient pour contribuer à la vulgarisation des TIC au Sénégal et dans la sous-région, en fonction des besoins et du cahier des charges de ces organisations, tout en accordant une attention particulière aux éléments critiques qui font le succès d'un projet TIC.

L'État, avec sa toute-puissance et son pouvoir de décision, façonne la vie de la Nation. Il a une propension à passer presque toutes les commandes publiques à des entreprises françaises, chinoises, indiennes et turques, qui présenteraient davantage de garanties financières et techniques. Pour stimuler les entreprises locales, l'État devrait donner une certaine préférence nationale aux start-ups comme Cygmatech, dans le cadre des marchés publics pour 5 à 10 % de part de marché. Les nouvelles dotations en infrastructures comme le nouveau supercalculateur et le nouveau centre de données sont au stade de la mise en service. La vulgarisation des techniques et la mobilisation des principaux acteurs de l'entreprise devraient être amplifiées pour plus de succès prise dans le domaine de l'externalisation des technologies de l'information – *Information Technology Outsourcing* (ITO) – et de l'externalisation du traitement des affaires – *Business Processing Outsourcing* (BPO).

Malgré leur prise de conscience des possibilités offertes par la numérisation, en particulier en termes d'emplois décents et épanouissants, les pouvoirs publics ne soutiennent pas suffisamment et

systématiquement les start-ups numériques. En effet, selon la Stratégie numérique du Sénégal (2016 : 17), « l'entrepreneuriat est très marqué parmi les professionnels du secteur. Cependant, les jeunes entrepreneurs numériques reçoivent très peu de soutien, avant et après le démarrage de leur entreprise ». Par conséquent, les pouvoirs publics doivent mettre en œuvre différentes formes d'incitation –notamment les exemptions de taxes, des soutiens financiers et non financier directs – afin de promouvoir l'innovation numérique.

L'écosystème entrepreneurial numérique du Sénégal est « petit, mais dynamique » et reste « fragile et embryonnaire », sa croissance étant entravée par un faible soutien « au niveau réglementaire », selon la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD, 2019 : 68). Les résultats de l'analyse du cas de Cygmatech corroborent les difficultés d'accès au financement et aux marchés mises en évidence par le rapport de la BIRD (2019).

Différents piliers doivent être mis en œuvre pour combler les lacunes du cadre juridique et réglementaire afin de stimuler une économie numérique qui puisse devenir prospère et inclusive. La gouvernance de l'Autorité de Régulation des Télécommunications et des Postes doit être réformée afin de faciliter la levée des contraintes auxquelles sont confrontées les start-ups comme Cygmatech, en particulier par le biais du développement de la capacité à pénétrer les marchés publics. Des mesures spécifiques de soutien aux jeunes entreprises restent essentielles. L'État doit promouvoir l'accès de ces dernières aux marchés publics.

L'accès au financement reste un obstacle majeur pour les entreprises de l'écosystème numérique pourtant dynamique et innovant. Cependant, ce problème n'est pas spécifique aux start-ups numériques puisque près de quatre entrepreneurs sénégalais sur dix mentionnent « le manque d'accès au financement comme principal facteur limitant leur croissance » (BIRD, 2019 : 68). La DER semble apporter une réponse timide, mais est loin de combler bien des attentes et d'offrir de nombreuses perspectives.

La Stratégie du Sénégal (DS2025) prévoit un budget et un mécanisme de financement précis, stipulant que 73 % du budget doit provenir du secteur privé, 17 % du secteur public et 10 % des partenariats public-privé (PPP) (Alessandro, 2020). Le cas sénégalais démontre l'importance d'avoir un plan de développement national fort, tel que le PSE, tenant compte des ressources disponibles dans le pays, soulignant les lacunes majeures, fixant des objectifs clairs et réalistes,

indiquant les zones économiques prioritaires et ouvrant la voie aux politiques publiques sectorielles pour mettre en œuvre le plan dans un délai et selon un budget précis. La DS2025 souligne l'importance cruciale de la numérisation pour transformer structurellement et durablement l'économie et mettre en œuvre les Objectifs de développement durable (ODD).

Les structures de soutien existantes, telles que les incubateurs, doivent renforcer leur coopération, mutualiser leurs forces – compétences et réseaux – afin de mieux accompagner les start-ups. Cependant, les différentes mesures à prendre par l'État et les structures d'accompagnement doivent être discutées avec tous les acteurs du secteur numérique – y compris les entrepreneurs et les investisseurs – si l'on veut qu'elles soient appropriées et efficaces.

SIGLES

ALS : Solution de prêt automatique

AWS : Amazon Web Services

BIRD : Banque internationale pour la reconstruction et le développement

BPO : Externalisation du traitement des affaires

CRM : Gestion de la relation client

DCP : Traitement numérique du crédit

DI : Assurance numérique

DS2025 : Stratégie Numérique Sénégal 2016-2025

EGH : Groupe d'experts sur les indicateurs des ménages dans le secteur des TIC

EGTI : Groupe d'experts sur les indicateurs des télécommunications/TIC

ERP : Planification des ressources d'entreprise

GII : Indice mondial de l'innovation

IDI : Indice de développement des TIC

NRI : Indice de préparation en réseau

ODD : Objectif de développement durable

ONG : Organisation non gouvernementale

OTI : Externalisation des technologies de l'information

PAM : Programme alimentaire mondial

PIB : Produit intérieur brut

PPP : Partenariats public-privé

PSE : Plan Sénégal émergent

PVM : Produit à valeur minimale

QLM : Machine d'apprentissage quantique
DER : Délégation à l'entrepreneuriat rapide
STIM : Sciences, technologie, sciences de l'ingénieur et mathématiques
TI : Technologie de l'information
TIC : Technologies de l'information et de la communication
TPRA : L'Agence de régulation des télécommunications et des postes (en Français ARTP)
UA : Union africaine
UIT : Union internationale des télécommunications

Références bibliographiques

Aker, J. C. (2008) « Does Digital Divide or Provide? L'impact des téléphones portables sur les marchés céréaliers au Niger ». Département d'économie agricole et des ressources, Université de Californie, Berkeley.

Alessandro, C. (2020) « La Stratégie Sénégal numérique 2016-2025, en tant qu'instrument approprié pour mettre en œuvre les objectifs de développement durable. Le Sénégal Numérique », NPRP 10-1203-160007 // DOSSIER // 15.03.2020. <https://zenodo.org/record/3723490#.YeB2Evgxncs>, consulté le 14 janvier 2022.

Banque internationale pour la reconstruction et le développement (2019) « Économie numérique pour l'Afrique (DE4A) : Diagnostic pays du Sénégal », La Banque mondiale : 100. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/31841/Country-Diagnostic-of-Senegal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, consulté le 14 janvier 2022.

Bellucci, S. et E.E. Otenyo (2019) « Numérisation et théorie de la disparition de l'emploi : un rôle pour l'OIT en Afrique ? » *Politique internationale de développement*, 203-221. <https://doi.org/10.4000/poldev.3085>, consulté le 8 septembre 2021.

Diagne, A. et O. Birba (2012) « Déterminants de l'adoption d'Internet en Afrique : cas de 17 pays subsahariens », *Changement structurel et dynamique économique*, Elsevier, 23 (4) : 463-472.

Curien, N. et P.-A. Muet (1987) *La société de l'information*, Rapport, La Documentation française : Paris. <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/044000180.pdf>, consulté le 16 septembre 2021.

Ejemeyovwi, J. O., E. S. Osabuohien et E. I. Bowale (2021) « ICT adoption, innovation and financial development in a digital world : Empirical analysis from Africa ». *Transnational Corporations Review*, 13 (1) : 16-31.

Indice de préparation en réseau (NRI) 2020. <https://networkreadinessindex.org/2020/countries/senegal>, consulté le 13 septembre 2021.

Indice mondial de l'innovation (IIG) 2020. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020-intro4.pdf, consulté le 13 septembre 2021.

Jensen, M. (2007) « Afriboîtes, télécommunications, cybercafés : les TIC en Afrique », *Revue Coopération Sud* (PNUD), 1 : 112-127.

Jorgenson, D. et K. Stiroh (1995) « Computers and Growth », *Economics of Innovation and New Technology*, 3 : 295-316.

Karuho, O. et K. Collins (2020) *African grain markets constitute a promising avenue for improving smallholder farmers' production and livelihoods based on ICT Green Revolution in Africa*. <https://agra.org/wp-content/uploads/2020/07/Grain-Markets-Report-7-26-20.pdf>, consulté le 10 septembre 2021.

Katz, R. L., J. Avila et G. Meille (2011) « Economic impact of wireless broadband in rural America ». Stanfordville, J. New York : Telecom Advisory Services. <http://rca-usa.org/wp-content/uploads/2011/02/Economic-Study-02.24>, 11, consulté le 2 septembre 2022.

Katz, R. L. et P. Koutroumpis (2014) « The economic impact of telecommunications in Senegal », in J. O'Neill, E. Noam et D. Gerbarg (éds) *Broadband as a Video Platform. The Economics of Information, Communication, and Entertainment* (The Impacts of Digital Technology in the 21st Century), pp. 129-150. Springer, Cham.

Katz, R. L. (2011) *Evaluacion del Impacto Economico y Social de una Modificacion del Marco Tributario de las Computadoras Personales en Peru*. Stanfordville, New York : Telecom Advisory Services.

Katz, R. L., S. Vaterlaus, P. Zenhäusern et S. Suter (2010) « The Impact of Broadband on Jobs and the German Economy », *Intereconomics*, 45 (1) : 26-34.

Kayisire, D. et J. Wei (2016) « ICT adoption and usage in Africa : Towards an efficiency assessment », *Information Technology for Development*, 22 (4) : 630-653.

Klonner, S. et P. J. Nolen (2010) « Téléphones cellulaires et marchés du travail ruraux : preuves de l’Afrique du Sud », *Verein für Sozialpolitik*. <http://repository.essex.ac.uk/2917/>, consulté le 10 septembre 2021.

Mamman, A., A.M. Kanu, A. Alharbi et N. Baydoun (2015) *Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and Poverty Reduction in Africa: Strategic Management Perspective*. Cambridge : Cambridge Scholars Publishing.

Ministère des Postes et des Télécommunications (2016) « Stratégie Sénégal Numérique 2016-2025 », Dakar, Sénégal, octobre, 47 p.

Myovella, G., M. Karacuka et J. Haucap (2021) « Determinants of digitalization and digital divide in Sub-Saharan African economies : A spatial Durbin analysis », *Telecommunications Policy*, 45 (10).

Networked Readiness Index (NRI) (2020) <https://networkreadinessindex.org/2020/countries/senegal>, consulté le 29 août 2022.

Oliner, S. D., D. E. Sichel, J. E. Triplett et R. J. Gordon (1994) « Computers and Output Growth Revisited : How Big is the Puzzle ? » *Brookings Papers on Economic Activity*, 2 : 273–334.

World Food Program (WFP) (2021) « Agricultural Insurance and Digital Payments : Challenges of Payment Digitalization in Rural Areas of Senegal ». <https://www.wfp.org/publications/2021-agricultural-insurancedigital-payments-challenges-payment-digitalization-rural>, consulté le 15 janvier 2022.

Sack, D. et U. Schuerkens (2019) « ManaGlobal : Normes de gouvernance mondialisées et pratiques commerciales locales, Détachement au Ghana : D. Sack ». <https://managlobal.hypotheses.org/1266>, consulté le 11 septembre 2021.

Schuerkens, U. (2023) « Nouvelles opportunités d’affaires au Sénégal : mesures politiques et modèles d’entrepreneuriat réels », Cf. chapitre 7, publié dans ce livre.

Siegel, D. et Z. Griliches (1992) « Purchased services, outsourcing, computers, and productivity in manufacturing », in Z. Griliches (éd.) *Output Measurement in the Service Sector*, pp. 429-458. Chicago : University of Chicago Press. <https://www.nber.org/papers/w3678>, consulté le 9 septembre 2021.

Statistiques mondiales de l’UIT et de l’Internet (2020) *Taux de pénétration internet, Sénégal*.

<https://www.internetworldstats.com/africa.htm#sn>, consulté le 13 septembre 2021.

Tagodoe, A. et E. H. M. Ndiaye (2008) « La diffusion du droit et Internet en Afrique de l'Ouest », *Lex electronica*, 13 (1), (Printemps). http://www.lex-electronica.org/articles/v13-1/tagodoe_ndiaye.htm, consulté le 13 septembre 2021.

UIT (2012) Conférence mondiale des télécommunications internationales (CMTI-12). <https://www.itu.int/en/wcit-12/Documents/final-acts-wcit-12-fr.pdf>, consulté le 13 septembre 2021.

UIT (2016) Mesurer le rapport sur la société de l'information. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2016.aspx>, consulté le 13 septembre 2021.

UIT Monde numérique (2021) <https://www.itu.int/en/itutelecom/Pages/world2021.aspx>, consulté le 14 janvier 2022.

UIT Telecom World (2014) Mesurer le rapport sur la société de l'information. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis2014.aspx>, consulté le 10 septembre 2021.

Chapitre 9

Les étudiant.e.s-entrepreneur.e.s :

Apprentissage professionnel, entre études et entreprises¹

Ulrike Schuerkens

Introduction

Les possibilités de carrières conventionnelles pour les diplômés sont devenues plus limitées au cours des 20 dernières années. Cela a donné lieu à une augmentation du nombre de programmes et modules universitaires destinés à encourager les étudiant.e.s à créer leur propre entreprise. Il est possible que la récente pandémie mondiale de COVID-19 rende le marché du travail encore plus difficile pour les diplômé.e.s des universités dans les prochaines années. Pour de nombreux jeunes diplômés, une carrière d'entrepreneur est une alternative réaliste à l'emploi, dans une économie qui n'offre que des petits boulots aux jeunes sortant de l'enseignement tertiaire.

Mais l'éducation académique n'inclut pas typiquement des étudiant.e.s qui deviennent actifs dans des entreprises qu'ils/elles ont créées pendant leur scolarité. Ainsi, l'expérience d'une école de commerce d'enseignement supérieur accréditée par le CAMES est intéressante. L'école de commerce AFI-L'Université de l'Entreprise², à Dakar, au Sénégal, existe depuis 1993³ et, depuis 2007, la création

¹ Les informations utilisées dans ce chapitre ont été recueillies lors de travaux de terrain menés dans le cadre du programme ManaGlobal, qui a été soutenu par le programme-cadre Horizon 2020 de l'Union européenne par le biais de la Convention de subvention Marie-Sklodowska Curie 82374. L'entretien avec la responsable de l'incubateur, Madame Khadijatou Gueye, a eu lieu à L'AFI le 17 décembre 2021. Des informations supplémentaires ont été fournies en mars 2022 par Papa Mady Coulibaly lors d'un séjour à l'Université Rennes 2 et en avril 2022 lors de mon séjour Erasmus + à Dakar.

² L'AFI-L'UE compte aujourd'hui près de 1500 étudiants et 120 enseignants issus du monde académique et professionnel et propose plus de 35 formations professionnelles.

³ L'AFI-L'UE est née d'un cabinet d'expertise comptable et surtout d'audit. Le Cabinet Papa Samba COULIBALY (Cabinet PSC) dont les experts M. et Mme Coulibaly, forts de leurs expériences diversifiées, ont reproduit dans la gouvernance interne de l'AFI-L'UE le management des entreprises industrielles et commerciales dans lesquelles ils avaient exercé tout au long de leur vie professionnelle, tant au Sénégal

d'entreprise figure dans la liste des activités destinées aux étudiant.e.s., au même titre que les cours. De plus, depuis 2018, un incubateur accompagne les étudiant.e.s qui s'inscrivent dans un projet entrepreneurial. Cet accompagnement fait partie intégrante du plan stratégique de l'école depuis 2007. Depuis 2021, une vingtaine d'étudiant.es a ainsi été accompagnée chaque année dans la création de leur entreprise, à la suite d'une sélection des projets proposés. Un.e étudiant.e sur vingt a ainsi pu faire aboutir son projet, depuis l'idée de base jusqu'à la maturation, ceci avec l'aide de l'incubateur et de l'équipe qui accompagne les étudiant.e.s par des cours sur des thématiques telles que la création d'entreprise, la simulation d'un *business plan*, la gestion de l'entreprise et l'entrepreneuriat.

L'initiative venait du couple de comptables Coulibaly qui a créé et a géré l'AFI-L'UE dans le but d'enseigner l'idée d'entreprise à ses étudiant.e.s en mettant l'accent sur la création d'entreprise dans une société sénégalaise qui offrait peu de possibilités à ces jeunes sorti.e.s de l'enseignement supérieur à partir des années 1980. Grâce à des cours soutenant l'idée néo-libérale d'une économie caractérisée par l'entrepreneuriat individuel, les étudiant.e.s adoptent la vision entrepreneuriale pour leur avenir professionnel en tant que cadres dans une entreprise ou créateurs/trices d'une petite ou moyenne entreprise sénégalaise ou d'un autre pays. La cérémonie de remise des diplômes, au terme d'un cursus de trois ou quatre années qui a eu lieu le 14 décembre 2021 et à laquelle l'auteurice de ce chapitre a participé, atteste que toute une nouvelle génération a adopté la vision apprise à l'AFI-L'UE et l'intègre dans sa vision d'un avenir professionnel, jusqu'à exprimer des sentiments enthousiastes, à travers un chant particulier, appris dans l'établissement, qui loue cet enseignement¹ et montre

qu'à l'international. C'est ainsi que le département formation du cabinet dénommé Assistance et Formation en Informatique et en Gestion des Entreprises, en abrégé AFI, qui proposait des renforcements de capacité aux entreprises a été submergé par les demandes de formation. Ce cabinet s'est alors développé très rapidement pour devenir l'AFI - L'Université de l'Entreprise. L'AFI-L'UE est donc née de l'Entreprise et le modèle de gouvernance de cette dernière est largement présent dans son histoire managériale basée sur l'exigence d'efficacité financière et de pertinence pédagogique.

¹ **HYMNE DE L'AFIEN**

Nous avons choisi la réussite totale
La réussite de notre projet de vie (X2)
Nous sommes des afiens (X4)
Nous avons choisi la réussite totale
La réussite de notre projet de vie (X2)
Plus qu'une Business School,

l'adhésion à cette communauté créée par des cours, des stages communs et des excursions communes.

Dans ce chapitre, nous décrivons le système de soutien, en mettant en exergue la situation à partir de 2003 et l'intégration de la vision professionnelle dans la charte de l'AFI-L'UE. Nous décrivons le contexte et les principes de base, comment le système a été conçu et comment il fonctionne, les résultats obtenus et les ressources utilisées. Nous décrivons les avantages à caractère général qui ont été créés et nous cernons les facteurs structurels qui ont déterminé les résultats obtenus. En conclusion, nous généralisons les résultats de cette étude de cas dans un modèle général de rencontre entre deux cultures (les études et le monde de l'entreprise), considérée comme un processus créateur de valeur qui change de caractère au fil du temps.

La méthode de recherche utilisée dans ce chapitre est l'analyse d'étude de cas ; c'est-à-dire que le cas de l'AFI-L'UE est décrit en détail et que l'analyse identifie ensuite les facteurs ayant conduit aux résultats obtenus et examine leur fonctionnement. Nous soutenons que ce cas présente des résultats positifs et importants, mais nous ne faisons pas de comparaisons systématiques avec d'autres cas. Par ailleurs, le modèle plus général proposé repose sur notre analyse de ce cas particulier. Bien qu'une telle tentative de généralisation à partir de l'analyse d'un seul cas soit courante dans la recherche en sciences sociales, sa valeur en tant qu'outil descriptif et analytique doit être élargie par des recherches futures.

Le système de support

Le support pour les étudiant.e.s de l'AFI-L'UE consiste en une personne responsable de l'insertion des étudiant.e.s dans l'entreprise.

Nous sommes l'Afrique réconciliée avec elle-même,
Pleine de créativité,
Très professionnelle,
Militante de la bonne gouvernance (X2)
Nous sommes des aïens (X4)
Nous avons choisi la réussite totale
La réussite de notre projet de vie (X2)
Dieu et la Patrie,
Force du corps et volonté de fer,
Oasis familiale et élite de tous les jours (X2)
Nous sommes des aïens (X4)
Nous avons choisi la réussite totale
La réussite de notre projet de vie (X2)
DIOM, QUERSA, FAÏDA, GUEUSTOU, MANDOU, XAREGNE LOL (X2)

Cette activité existe depuis la création de l'école de commerce en 1993 car l'optique était toujours d'intégrer les étudiant.e.s dans les entreprises. L'ensemble des étudiant.e.s est concerné, de la première année de licence jusqu'au master. Les étudiant.e.s de première et deuxième année sont à l'AFI-L'UE en cours du jour et devront faire un stage en entreprise d'un mois en première année et de deux mois en deuxième année, et ceci pendant les deux mois de vacances qu'ils/elles ont à la fin de chaque année du cursus. Les stages de première année sont appelés « stages de découverte », et en deuxième année, ils sont plus longs, allant d'un à deux mois, et sont appelés « stage de mission ». À partir de la troisième année, les cours se tiennent en soirée, ce qui permet aux étudiant.e.s de faire des stages en alternance. La responsable explique que « la journée, ils sont en entreprise et le soir, ils viennent assister aux cours ».

La personne qui travaille à l'insertion des étudiant.e.s en entreprise est aussi chargée de la coopération avec le monde du travail et du développement d'autant de partenariats que possible avec des entreprises. Pour cette dernière tâche, elle bénéficie de la participation de la Direction des études, mais aussi des étudiant.e.s puisqu'ils et elles sont préparé.e.s à la recherche de stages par le biais de modules traitant la lettre de motivation et les démarches à suivre pour trouver un stage, et ceci, dès la première année. Ainsi, les étudiant.e.s intègrent un savoir et une vision commune. Cette recherche se fait en étroite coopération avec le service de l'insertion en entreprise car les étudiant.e.s peuvent avoir des contacts eux/elles-mêmes avec les entreprises. Les stages proposés sont liés aux spécialités choisies par les étudiant.e.s : marketing, finance, fiscalité et en fonction du contexte socio-économique du Sénégal. « Un étudiant en comptabilité ne sera pas envoyé faire un stage en marketing. Il faut qu'il ait une logique derrière », affirme la responsable. Ces stages permettent aux étudiant.e.s de connaître l'entreprise et de réaliser des tâches faisant partie du cursus de l'AFI-L'UE.

En ce qui concerne la rémunération, quelques entreprises en accordent une tandis que d'autres ne paient que les indemnités de transport et le déjeuner. Les stages se déroulent sur l'ensemble du territoire sénégalais et non pas uniquement à Dakar. Selon les dires de la responsable, le nombre d'étudiant.e.s recruté.e.s par une entreprise peut dépendre du nombre d'employés, mais grandes entreprises, micro-entreprises, PME et entrepreneurs recrutent les étudiant.e.s.

Parallèlement à cette activité, un incubateur a été créé il y a trois ans. Il accompagne un petit nombre d'étudiant.e.s dès que l'idée d'entreprise et d'auto-emploi germe dans leur cerveau, jusqu'à la création et le bon fonctionnement de l'entreprise. L'étudiant.e. soumet une idée d'entreprise à une commission de sélection qui choisit entre cinq et vingt jeunes porteurs des meilleurs projets pertinents pour bénéficier de cet accompagnement ciblé : « Le centre d'incubation est là pour accompagner l'étudiant et mûrir son idée et l'aider à structurer son idée de projet. » Des personnes-ressources se consacrent à cette tâche : « Il y en a qui sont des anciens étudiants, d'autres qui sont des chefs d'entreprise, en plus du personnel de l'AFI. » La responsable poursuit : « L'incubateur est un accompagnement technique, dans un premier temps. Souvent, les étudiants qui arrivent ici sont ceux qui ont une idée. On les aide à murir l'idée jusqu'à la réalisation du projet. De l'idée de projet à la réalisation, ça peut durer quelques mois. On les aide à lancer leur activité. On essaie de les mettre en rapport avec les organismes financiers, notamment les agences de l'État qui accompagnent les jeunes. » L'accompagnement peut se limiter à quelques semaines ou bien durer pendant l'ensemble de la scolarité, de la licence 1 à la licence 3.

La plupart des étudiant.e.s ont besoin d'être mis en contact avec les agences de l'État qui accompagnent les créateurs d'entreprise comme la Délégation Générale à l'Entreprenariat rapide des femmes et des jeunes ou bien l'ADEPME. Ces organismes peuvent sélectionner exclusivement des Sénégalais ou intégrer des résidents étrangers. La collaboration, surtout dans le domaine du financement, avec ces structures est censée faciliter la procédure de création d'entreprise. Parmi les entreprises choisies, certaines prospèrent, d'autres ont plus de difficultés. A l'heure actuelle, après un fonctionnement de trois ans, il est difficile de dresser un bilan car une entreprise peut fonctionner plusieurs années correctement avant d'avoir des problèmes. Parmi ces entreprises, on trouve des start-ups avec deux à trois employés mais aussi d'autres types d'entreprises. Dix à quinze entreprises reçoivent actuellement un accompagnement. Certaines sont dirigées par des entrepreneurs ayant un bagage entrepreneurial, p.ex., venant d'une famille ayant possédé des entreprises et d'autres, par des personnes qui favorisent cette approche grâce aux études et aux connaissances obtenues à l'école de commerce. Cet accompagnement est offert par l'AFI-L'UE et financé par les frais d'inscriptions que paient les étudiant.e.s pour leur formation dans cette école de commerce privée.

L'accompagnement s'appuie sur des intervenant.e.s extérieur.e.s, rémunéré.e.s en tant que consultant.e.s. Ces intervenant.e.s sont très divers.e.s : entrepreneur.e.s, expert.e.s et consultant.e.s. Leur choix se fait à partir d'une base de données actualisée régulièrement.

De son côté, l'AFI-L'UE invite des entrepreneurs à parler aux étudiant.e.s de leurs entreprises et de l'esprit entrepreneurial qu'ils ont adopté. C'est ainsi que les modèles d'entrepreneurs sont présentés qui inspirent et orientent les étudiant.e.s dans leurs propres démarches.

L'accompagnement financier se fonde sur les programmes des institutions étatiques et non pas sur des banques qui demandent des garanties que les étudiant.e.s ont des difficultés à fournir. Des institutions comme la DER, l'ANPEJ, le PCJ et le PRODAC sont sollicitées. « Beaucoup de jeunes ne savent pas que ces programmes existent et notre rôle est de les aider à découvrir ces agences », signale la responsable. Parfois, ces institutions se présentent à l'AFI-L'UE et expliquent les procédures de soumission de projets que les étudiant.e.s ignorent. Ceux-ci/celles-ci sont aidé.e.s dans ce processus par des mentors, c'est-à-dire le *business coach* du centre d'incubation, les autres spécialistes en entrepreneuriat intervenant et les anciens incubés, devenus chef d'entreprise. Cet accompagnement se déroule au Sénégal, même si l'étudiant.e a terminé ses études. Pour les étudiant.e.s étrangers rentrés dans leur pays d'origine, cet accompagnement s'arrête car les conditions prévalant à l'étranger ne sont pas connues des accompagnateurs.

La formation à l'AFI-L'UE a un fort impact sur les jeunes dont l'évaluation est faite de manière régulière au moyen de retours écrits et oraux. Lors des séminaires, des évaluations sont également faites pour savoir quels éléments intéressent les étudiant.e.s. Le sentiment d'appartenance à l'AFI-L'UE est fort et même ancré « dans leurs corps », s'exprimant avec enthousiasme p.ex., lors de la cérémonie de remise des diplômes.

L'incubation se base sur des documents écrits internes comme supports des cours qui eux-mêmes s'appuient sur des stratégies soigneusement mises au point. Les étudiant.e.s bénéficiant de l'incubateur sont suivi.e.s individuellement mais aussi en groupe, en fonction des tâches à réaliser. « Ce sont des personnes ressources ayant une certaine compétence qui assurent ce travail. Il y en a qui sont payés et d'autres le réalisent gratuitement », nous dit la responsable. Et de poursuivre : « L'incubateur, c'est un espace. Un étudiant qui a un projet peut venir ici à l'AFI travailler et bénéficier du secrétariat de l'AFI.

C'est un accompagnement dans tout. Ils bénéficient d'un espace de travail, du wifi, des impressions etc. A ce stade-là, c'est gratuit. » De la part de l'AFI-L'UE, ce soutien fait partie de l'enseignement centré sur l'entrepreneuriat et les affaires.

Les coaches sont de jeunes entrepreneur.e.s qui exercent cette fonction pendant un temps limité après avoir été, le cas échéant, un.e étudiant.e-entrepreneur.e eux/elles-mêmes il y a peu de temps.

Le design et le fonctionnement de l'incubateur

En 2018, a lieu une présentation de l'incubateur à l'ensemble des étudiant.e.s., durant laquelle une dizaine de minutes est consacrée aux étudiant.e.s dont le projet a été sélectionné. Ensuite, une quinzaine de minutes des cours choisis et des cours assurés par des invités est consacrée à l'accompagnement. Quelques-uns des contacts noués à ces occasions sont élargis à des réunions traitant des idées des étudiant.e.s, dont le but est de trouver des solutions de réalisation. Chaque projet se voit imparti un temps donné de discussion qui fait un total de 20 à 30 minutes d'accompagnement, correspondant, pour l'ensemble des projets, à un temps plein d'une personne. Peu d'étudiant.e.s se qualifient pour l'incubateur qui exige une solide idée de projet et un *business plan* détaillé. En ce qui concerne le lieu d'établissement de l'entreprise : la plupart des étudiant.e.s soit utilisent leur propre appartement, soit louent un local pour exercer leur activité. Les consultant.e.s sont des spécialistes, p.ex., de la législation ou de la création d'entreprise et conseillent les étudiant.e.s de manière régulière sur ces thématiques.

Les bénéfiques

Il y a un certain nombre de bénéfiques pour ces étudiant.e.s qui gèrent une entreprise. Un.e étudiant.e sur vingt en a créé une. Toutefois, le nombre de femmes qui possèdent une entreprise avant le diplôme est plus réduit. En 2020/2021, moins de 11 % des créateurs étaient des femmes, mais pour l'année 2021/2022, ce taux est monté à 63 %. Cette part devrait être plus élevée, selon la responsable du service, lors de notre entretien en décembre 2021, au regard du nombre de femmes parmi les étudiant.e.s de l'école.

Une grande partie des entreprises fondées sont des entreprises de service et ont pour clients des particuliers et des entreprises. Elles produisent plus de services car elles sont proches de la clientèle. Les entreprises créées par les étudiant.e.s permettent un large flux des

connaissances de l'enseignement tertiaire vers les affaires, même avant la fin des études, bien que quelques-un.e.s clôturent leur entreprise après la cérémonie de remise des diplômes. Toutefois, l'expérience tirée de cette activité les rend plus ouvert.e.s et mieux préparé.e.s à la création de leur entreprise plus tard dans leur carrière et davantage employables en tant que salarié.e.s. Ils/elles comprennent mieux le monde de l'entreprise que les étudiant.e.s n'ayant pas participé à cette activité. Le taux d'insertion professionnelle au sortir de l'AFI-L'UE est de 86,7 %, douze à dix-huit mois après la fin des études.

Afin de réunir les incubateurs du Sénégal créés ces dernières années, des activités communes ont été instaurées pour organiser les cours qui sont dispensés. L'Organisation Internationale pour les Migrations organise des renforcements de capacité des incubateurs de la place sur des démarches communes. Ce système réunit des incubateurs de tout le pays. Le système de support à l'AFI-L'UE repose sur des actions, mais aussi des sentiments. On présume que chaque étudiant.e peut créer une entreprise s'il/elle est intéressé.e et si le support est proposé ; un grand nombre ou la majeure partie le feront sans nécessiter une longue formation. En effet, la plupart des étudiant.e.s connaissent quelqu'un.e qui possède une entreprise et sont ainsi familiarisé.e.s avec la marche à suivre.

Le fait que les étudiant.e.s soient impliqué.e.s dans les activités d'incubation, en tant que démarche endogène, est un facteur de réussite important. Ce sont les étudiant.e.s qui déterminent jusqu'où ils/elles peuvent aller dans la création d'une entreprise, et, dans une large mesure, qui déterminent également ce qui se passe lors de cette création, si bien qu'ils/elles influencent également le processus de création. Ils/elles en assument la responsabilité et sont pris.e.s en charge dès le début. Ils/elles apprennent en faisant, et ils/elles découvrent et développent leur propre motivation, leur dynamisme et leurs capacités. L'auto-organisation et l'auto-apprentissage constituent des ingrédients importants.

Trois catégories d'étudiant.e.s-entrepreneur.e.s¹

Daniel K. et l'incubateur de l'AFI-L'UE

Daniel K. appartient à une première catégorie, celle ayant soumis son projet d'entreprise en 2020 en deuxième année du cursus à l'AFI-

¹ Les trois entretiens avec les étudiant.e.s-entrepreneur.e.s ont été collectés à l'été 2021 avec des compléments d'information obtenus en janvier 2022.

L'UE. Son projet est sélectionné parmi onze autres lors de la semaine mondiale de l'entrepreneuriat, au concours du meilleur projet, où il occupe la première place. Il bénéficie alors de l'accompagnement de l'incubateur. Daniel K. est d'origine congolaise et est venu en 2018 à Dakar pour s'inscrire à l'AFI dans la filière logistique et transport. Dès la première année, il sort deuxième de sa promotion ce qui lui permet de rencontrer un grand nombre de personnes et de trouver facilement un stage car les professeurs le mettent en relation avec des professionnels qui l'aident à renforcer ses capacités dans le domaine de la logistique.

Daniel K. rencontre en particulier le directeur des opérations maritimes de DHL GLOBAL FORWARDING SENEGAL, à Dakar, qui lui offre un stage dans le service logistique de cette entreprise. Ses parents ayant rencontré des problèmes financiers pour solder sa scolarité, l'école AFI-L'UE compatit à son sort et lui facilite l'accès aux cours durant son cursus. Pour joindre les deux bouts, il compte alors sur sa mère, qui est fournisseur des cacahuètes au supermarché Casino de Pointe Noire, capital économique du Congo Brazzaville. Ensuite, il travaille dans une entreprise commerciale jusqu'à l'arrivée du COVID et de la période de couvre-feux. Il décide alors de créer son entreprise par le biais d'Internet et des réseaux sociaux (Facebook, Instagram et son propre site). Il propose des services de logistique (déménagements, livraisons, distributions), de nettoyage du linge et des bureaux, et de mise à disposition de personnel de maison (femmes de ménage et nounous), activités qui ont pu se poursuivre pendant la crise du COVID-19. Il trouve des clients grâce à sa communication sur les réseaux sociaux. Deux personnes travaillent avec lui ; il loue des véhicules pour les déménagements et effectue lui-même la livraison du linge. Dans un local à Ouakam, il a trois machines à laver. Les clients, étudiants, mais aussi professionnels, arrivent sur recommandation de personnes ayant déjà eu recours à ses services. Ses tarifs varient selon le volume des pièces à déménager ou à nettoyer. Il déclare lui-même : « En termes de chiffre d'affaires, nous ne gagnons pas des sommes importantes. Tout dépend du mois et du rythme de l'activité. »

Côté incubateur, Daniel K. est accompagné par des ateliers qui traitent de thématiques telles que le *business plan* ou bien la responsabilité de l'entrepreneur. Il échange également sur ses activités avec d'autres entrepreneurs proposant les mêmes services. Il compte développer son entreprise une fois entamé le cycle de master en ce début 2022. Son projet d'entreprise va même au-delà de l'obtention du

diplôme : « Je considère l'entreprise comme un enfant. » Son probable retour au Congo après ses études le force à discuter avec son père dont la société a fait faillite, mais qui lui a transmis « le virus de l'entreprise », ayant toujours travaillé à son compte. Un de ses frères dirige également une entreprise de services. Ce sont un ami et ses parents qui lui ont prêté l'argent nécessaire à créer son entreprise, en sus de la somme remportée lors du concours de projet organisé par l'AFI-L'UE. Il a commencé avec 300,000 F-CFA, correspondant à 457 euros. Pour recruter ses salariés, il procède par entretiens individuels qui lui permettent de prendre une décision positive ou négative. De temps à autres, il travaille avec des étudiants et aujourd'hui encore avec des entreprises, dans le cadre de son activité de déménagement.

Grâce aux connaissances acquises à l'AFI-L'UE, l'entreprise de Daniel K. prospère. Son marketing, réalisé sur les réseaux sociaux et à travers la publication de photos et de vidéos, porte des fruits sous forme de bénéfices. Il a une vision de son entreprise pour les années à venir : il souhaite notamment être présent dans plusieurs pays africains et concurrencer directement l'AGS et bénéficier toujours de l'aide de l'incubateur de l'AFI-L'UE. Les services diversifiés offerts par son entreprise, LUX GROUP, (nettoyage du linge et des bureaux ainsi que le déménagement) attirent des clients. Son projet est viable car bien accompagné par l'AFI-L'UE et il profite aussi des expériences d'entrepreneuriat de son père et de sa mère. Il a ainsi acquis très tôt l'esprit particulier de l'entrepreneur qui lui permet de sortir deuxième de sa promotion en première année ainsi que de défendre l'idée de son entreprise face à la sélection du service d'insertion de l'AFI-L'UE.

Ndeye C.B., entrepreneure en pâtisserie

Ndeye C. B. est étudiante en 3^e année de gestion financière et comptable des entreprises. Lorsque le COVID-19 arrive au Sénégal, en 2020, et que les cours en présentiel s'arrêtent pour se poursuivre en ligne, elle se tourne vers sa passion, la pâtisserie. Elle prépare des plateaux pour sa famille ou ses amis, « des plateaux salés, des mini-gâteaux » En outre, elle fait des ventes en ligne sur des sites tels que Facebook, Instagram et Snapchat où elle poste des photos de ses créations. Avec la reprise des cours en 2021, elle continue cette activité pendant les week-ends. Pour se former, elle a assisté à deux master classes en pâtisserie, et une pâtisserie de Dakar, *Fames Cake*, a proposé une semaine de formation qu'elle a suivie. Cette formation a été rendue possible grâce à l'incubateur de l'AFI-L'UE. L'école avait en effet

organisé un concours des entrepreneurs auquel elle a obtenu la troisième place. Elle raconte : « Chaque année (depuis 10 ans, US) pour la semaine mondiale de l'entrepreneuriat, l'AFI-L'UE organise des conférences, des ateliers et des formations pour accompagner les entrepreneurs et à la fin, une journée de concours est organisée. Chaque étudiant porteur de projet propose son projet devant un jury. Après, trois sont retenus et auront un appui financier. Tous les participants sont immédiatement inscrits dans le centre de l'incubation avec un accompagnement jusqu'à la mise en place du projet. »

L'année de sa participation, il y avait 15 participant.e.s (cette activité d'accompagnement existait déjà avant la création de l'incubateur). Les deux accompagnateurs directs sont des spécialistes en entrepreneuriat et gestion de projet. Ces formateurs réunissent régulièrement les étudiants-entrepreneurs en ligne et en présentiel. `

Ndeye C.B. travaille en partenariat avec un service de livraison, *SEN Business Center*, qu'elle appelle si elle a besoin de leurs services. « Ils ont des motos équipées qui évitent que les gâteaux se gâtent. Sinon, le client peut aussi venir récupérer la commande. » Pour le moment, elle travaille seule : « Je gère la vente, la communication et l'achat. » Sa structure relève toujours de l'informel, mais étant donné qu'elle veut réunir une équipe autour d'elle, elle devrait formaliser son entreprise dans un proche avenir.

Elle raconte : « Avec les études, ce n'est pas facile mais c'est un *business* plutôt rentable. Si je m'y concentre à fond, j'ai un bénéfice de 50.000 à 100.000 F-CFA par semaine. » Depuis quelques mois, son activité est ralentie parce qu'elle a des cours en soirée. Mais elle a pour objectif d'ouvrir un local consacré à son activité qui lui permettra de s'adonner le matin à son travail et de se rendre le soir aux cours de master, à l'AFI-L'UE.

Ndeye C. B. propose des gâteaux à base des produits locaux qui coûtent moins cher que ceux à base de chocolat. Pour les plateaux salés, elle propose 50 pièces pour 10,000 F-CFA (15 euros) ou pour 20,000 F-CFA (30 euros) pour des produits de premier choix. Les prix sont ainsi variés et correspondent aux différents budgets de ses clients. Ces derniers choisissent, la plupart du temps, la livraison à cause des embouteillages à Dakar, et ce service coûte, dans la capitale, 2000 F-CFA (3 euros) et 2500 F-CFA en banlieue (4 euros). Étant « très affairée », elle vend des produits aux étudiant.e.s de l'université et aux membres de l'administration qui, de leur côté, recommandent ses produits par le bouche-à-oreille.

Elle achète les ingrédients chez l'enseigne Auchan ou bien au marché où exercent des grossistes en produits de pâtisserie, p.ex., au marché Castor de Dakar. Elle fait ses achats elle-même de manière régulière et en fonction des commandes. En cas de surcroît de commandes, sa sœur vient à la rescousse avec sa voiture, surtout pour livrer des produits fragiles.

Son père est architecte et sa mère, secrétaire de direction. Ainsi, ses activités entrepreneuriales ne trouvent pas leur origine dans un profil familial, bien que sa sœur gère elle aussi une entreprise, mais dans le secteur de la couture.

L'incubateur exige deux à trois heures de formation chaque mois. Une nouveauté est le Carrefour des entrepreneurs qui a débuté en octobre 2021, et où les étudiant.e.s débattent sur un thème pendant deux heures de temps.

En ce qui concerne la qualité de ses produits, elle veut concurrencer les pâtisseries phares de Dakar, comme *La graine d'or* et *La galette*. La concurrence est forte, mais étant spécialisée sur les produits locaux, elle réussit à bien vendre ses produits, et souvent à des prix inférieurs aux deux pâtisseries les plus connues de Dakar.

CAMAS, une entreprise de conseil financier, économique et juridique

Le cabinet de consulting CAMAS a été créé en 2019 pendant les études d'informatique et des réseaux à l'AFI-L'UE de Saliou N. Le fondateur travaille avec trois collaborateurs : un économiste et deux juristes. L'entreprise a bénéficié de l'incubateur de l'AFI-L'UE. C'est ainsi que le fondateur a assimilé l'attitude entrepreneuriale nécessaire pour la gestion de l'entreprise. Saliou N. nous informe : « C'est un projet que j'ai créé tout en étant étudiant. Je l'ai créé en janvier 2019 en travaillant en mode *freelance* avec des collaborateurs. » En 2020, le besoin de recevoir les clients les oblige à chercher un local.

L'agence vend ses services à des PME et surtout à des start-ups ou bien à des entrepreneurs individuels. En fait, les PME rencontrent actuellement un certain problème : le respect indispensable de la fiscalité. Or, les entreprises disposent rarement d'un service financier et CAMAS prend cette dimension en charge pour les entreprises qui les contactent à la suite de messages sur Facebook ou Instagram. Les entreprises leur délèguent aussi la comptabilité car chaque année, elles sont obligées de déposer des états financiers et elles en confient la préparation à CAMAS. Saliou N. explique : « Il y a pas mal de marchés

qui sont gérés par l'État et pour en bénéficier, il faudra être en règle avec les services fiscaux. Nous agissons de manière à leur permettre d'être en règle afin qu'ils puissent bénéficier des marchés. Il faut s'adapter à son pouvoir d'achat et il faut savoir s'adapter à ces contraintes. D'où la nécessité d'avoir l'assistance juridique et l'assistance comptable à travers des cabinets qu'il faudrait savoir mettre en place. Au-delà de ces obligations au niveau de l'État, en tant qu'entrepreneur, vous avez besoin de connaître votre situation financière chaque fin du mois. » Et de poursuivre en ce qui concerne les prix : « C'est un forfait que nous faisons (...). Ils essayent de supporter les charges et nous, de notre côté, nous jouons notre partie du jeu en guise de solidarité. »

Cette entreprise utilise donc les connaissances apprises à l'AFI-L'UE pour conseiller des structures qui resteraient dans l'informel sans le conseil de ce cabinet de consulting. « Il faut s'adapter au pouvoir d'achat des entreprises et il faut savoir s'adapter à ses contraintes », indique Saliou N. D'où la nécessité de recevoir l'assistance juridique et l'assistance comptable à travers des cabinets qu'il faudrait savoir mettre en place comme CAMAS l'a fait. La politique nationale tend à amener les entreprises à se formaliser. Saliou N. explique : « Par exemple, si vous êtes une petite et moyenne entreprise, si vous voulez gagner un marché, on vous demande de produire des états financiers qui ont rempli la formalité du visa fiscal. » Le cabinet sous-traite ainsi des dossiers à un expert-comptable pour obtenir un visa fiscal.

Le cabinet propose des forfaits qui paraissent abordables aux PME et leur permettent de lancer leur activité et de se faire connaître des acteurs économiques. Mais on peut se demander si cette stratégie commerciale est viable sur le long terme. En effet, si le cabinet travaille à Dakar, dans un secteur porteur car un nombre croissant d'entreprises auront besoin d'une certaine formalisation de leur création et d'un suivi financier. En 2021, la plupart de ses clients sont des proches et leur entourage qui peuvent les contacter après avoir vu la publicité sur Facebook ou Instagram. Cependant, l'objectif premier est de se faire connaître et la rentabilité du cabinet vient seulement au second plan. « On gagne notre vie mais, on développe aussi d'autres activités. On les achète puis on les vend. C'est ce mode de fonctionnement qui nous permet de stabiliser nos besoins. » Cette démarche est considérée par Saliou N. comme « opportune ». Dans ce cas, il s'agit de la vente de montres qui peuvent assurer un gain de 100.000 F-CFA (152 euros) par

mois. Ces montres sont achetées chez une grossiste, puis leur photo est mise sur un site web et elles sont alors vendues.

Le père de Saliou N. tenait une entreprise informelle dans la mécanique et sa mère s'occupait du foyer et des enfants. Saliou N. possède ainsi une expérience familiale du monde entrepreneurial. Ses frères et sœurs travaillent dans le privé en tant que salarié.e.s après avoir fait des études. La prospection des clients du cabinet se fera grâce à un site internet que l'équipe est en train de développer. Ces propriétaires pensent élargir leurs activités, dans un marché sénégalais qui se dirige vers la formalisation. Le site propose ainsi des activités de conseil financier et juridique ainsi qu'un conseil en gestion et en management des entreprises. Leurs concurrents sont les grandes entreprises internationales, mais CAMAS occupe un marché de niche peu intéressant pour ces grands groupes de consulting. Et Saliou N. conclut : « Comme tout début, on essaie juste de se faire connaître avant de s'intéresser au revenu. On adopte cette démarche pour apporter un service aux différents clients. »

Conclusion

Ce chapitre a démontré les rapports possibles entre des étudiant.e.s et le monde de l'entreprise. Nous avons fait apparaître qu'il s'agit d'un rapprochement entre deux cultures différentes qui coexistent à l'intérieur d'une école de commerce : d'un côté, les études, et, de l'autre, les affaires. Une fois entré.e.s à l'école de commerce, les étudiant.e.s entament un processus d'apprentissage des valeurs pour eux/elles-mêmes et pour d'autres, qui peut aboutir à la création d'une entreprise.

Le processus d'apprentissage se déroule entre des contacts directs et des contacts par le biais des médiateurs. Il commence par la mise en contact des étudiant.e.s avec les coaches venus du monde de l'entreprise. Ainsi, on introduit les étudiant.e.s dans le monde de l'entreprise auquel ils/elles n'appartiennent pas encore. Le flux d'informations circule des médiateurs vers les étudiant.e.s qui sont les acteurs principaux de ce processus. Ils/elles apprennent des valeurs nouvelles du monde des affaires. Ce processus a lieu pendant leur scolarité et leur permet d'acquérir des outils en vue de leur projet d'entreprise. Il s'achève seulement au moment où l'apprentissage est terminé et que les étudiant.e.s deviennent des entrepreneur.e.s participant.e.s à l'économie de leur région sans aide des médiateurs. Les partenaires économiques qu'ils/elles rencontrent constatent

l'acquisition des connaissances qui permettent le développement de l'entreprise sans les coaches de l'école de commerce. Les échanges au sein du monde des affaires reposent alors sur les épaules des acteurs qui ont assimilé la culture des affaires. La durée de ces processus peut varier et dépend de chaque entrepreneur.e individuel.le car ce sont les étudiant.e.s-entrepreneur.e.s. Ceux/celles-ci prennent des décisions, apprennent plus ou moins rapidement le monde de l'entreprise et assurent l'efficacité des décisions prises. Dans la mesure où les médiateurs sont des facilitateurs, l'efficacité des activités des étudiant.e.s s'améliore dans la durée. Les médiateurs - en tant que jeunes coaches ayant des entreprises - sont proches des deux cultures et épaulent efficacement les étudiant.e.s-entrepreneur.e.s. Ceci leur permet de prodiguer de meilleurs conseils que s'ils étaient éloignés du monde des études par une longue activité d'entrepreneurs.¹

Références bibliographiques

Ahmad, A.J. et C. Thornberry (2018) « On the structure of business incubators : de-coupling issues and the misalignment of managerial incentives », *The Journal of Technology Transfer*, 43 (5) : 1190–1212.

Amanamah, R. B., A. Acheampong et E. K. Owusu (2018) « An exploratory study of entrepreneurial intention among university students in Ghana », *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7 (1) : 140–148.

Battisti, M. et M. McAdam (2012) « Challenges of social capital development in the university science incubator : the case of the graduate entrepreneur », *Entrepreneurship and Innovation*, 13 (4) : 261–276.

Beghain, V. (2019) « Être étudiant Entrepreneur : Un levier vers l'entrepreneuriat ? » *Dynamiques Régionales*, 7 (1) : 57-76.

Breznitz, S.M. et Q. Zhang (2019) « Fostering the growth of student start-ups from university accelerators : an entrepreneurial eco-system perspective », *Industrial and Corporate Change*, 28 (4) : 855–873.

Culkin, N. (2014) « Beyond being a student : an exploration of student and graduate start-ups (SGSUs) operating from university

¹ Un nouveau statut d'étudiants-entrepreneurs vient d'être créé au Sénégal : https://www.seneweb.com/news/Education/emploi-des-diplomes-vers-un-statut-natio_n_378429.html. Le Sénégal fait partie des pays pilotes du Programme ENTREPRENDRE lancé par l'AUF. Cf. <https://africamutandi.com/senegal-lancement-du-statut-national-de-letudiant-entrepreneur-a-travers-le-programme-entreprendre-initie-par-lauf/>.

incubators », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20 (3) : 634–649.

Gabarret, I., B. Vedel et P. Etzol (2016) « Quelles valeurs se cachent derrière la motivation des jeunes étudiants-entrepreneurs ? » *Gestion 2000*, 33 (2) : 233-253.

Gabay-Mariani, L. (2020) *The Entrepreneurial Process Put to the Test of Commitment : Theoretical and Methodological Contribution on Nascent Entrepreneurs' Commitment : An Empirical Application to Student-Entrepreneurs*. Thèse en gestion ; Grenoble Alpes. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03143961>, consulté le 10 juillet 2022.

Gerba, D. T. (2012) « Impact of entrepreneurship education on entrepreneurial intentions of business and engineering students in Ethiopia », *African Journal of Economic and Management Studies*, 3 (2) : 258–277.

Kakabadse, N., M. Karatas-Ozkan, N. Theodorakopoulos et al. (2020) « Business incubator managers' perceptions of their role and performance success : role demands, constraints, and choices », *European Management Review*, 17 (2) : 485–498.

Lukeš M., M.C. Longo et J. Zouhar (2019) « Do business incubators really enhance entrepreneurial growth ? Evidence from a large sample of innovative Italian start-ups », *Technovation* 82 : 25–34.

Premand, P., S. Brodmann, R. Almeida et al. (2016) « Entrepreneurship education and entry into self-employment among university graduates », *World Development*, 77 : 311–327.

Redondo M. et C. Camarero (2019) « University business incubators : mechanisms to transform ideas into businesses », in A. Fayolle, D. Kariv et H. Matlay (éds) *The Role and Impact of Entrepreneurship Education : Methods, Teachers and Innovative Programmes*, pp. 275–299. Cheltenham : Edward Elgar.

Sjölundh, T. et C. Wahlbin (2008) « The case of students starting up companies in parallel with their studies at Jönköping University, Sweden », *Industry and Higher Education*, 22 (6) : 441–452.

Sörensson A. et M. Bogren (2020) « Organizing an entrepreneurial learning programme : the role of people, process and place », *Industry and Higher Education*, 34 (1) : 13–23.

St-Jean, Étienne et Cécile Fonrouge (2020) « Comment développer l'auto-efficacité entrepreneuriale ? Étude auprès d'étudiants universitaires », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 32 (4) : 355-377.

Chapitre 10

Les femmes entrepreneures au Sénégal et le contexte géographique plus large de l'Afrique et de l'Europe¹

Ulrike Schuerkens

Introduction

Il existe de nombreux résultats de recherche sur les femmes dans l'entrepreneuriat, tels que la littérature sur les défis et les obstacles. Cependant, la plupart de cette littérature se concentre sur les femmes entrepreneures dans le Nord, notamment les États-Unis et l'Europe (Edoho, 2015 ; Sheriff et Muffatto, 2015). On trouve des études sur les femmes sénégalaises dans deux thèses de doctorat dont l'approche était principalement quantitative (Diop Thiam, 2015 et Mbodji Diop, 2019). Cependant, il y a un manque d'informations sur les défis et les obstacles auxquels sont confrontées les Sénégalaises pour gérer et lancer une nouvelle entreprise formelle. Ainsi, la question de recherche est la suivante : comment les femmes entrepreneures perçoivent-elles et décrivent-elles l'expérience de la gestion d'une entreprise prospère à Dakar et ailleurs ? Cette recherche entend comprendre quel sens les femmes entrepreneures ont donné à leurs expériences vécues. Comme l'ont indiqué Memli et al. (2015), la création de valeur nécessite de l'innovation et des ressources pour construire de nouvelles entreprises rentables. Il faut en effet savoir saisir les occasions qui se présentent et avoir des idées si l'on veut créer une nouvelle entreprise commerciale. Les femmes entrepreneures du Sud sont en butte à des obstacles qui freinent leur réussite, tels que le manque de soutien et les perceptions culturelles. Ces difficultés diffèrent selon la culture, l'âge, l'éducation et l'origine ethnique. En Afrique, les perceptions sociales et culturelles sont décisives pour le choix de l'entreprise, y compris les secteurs d'activité dits « féminins ».

Les parcours de vie des trois femmes présentées ici traitent de l'éducation et des connaissances qu'elles ont acquises en école de commerce et à l'université afin d'être en mesure de planifier, organiser,

¹ Les informations utilisées dans ce chapitre ont été recueillies lors des travaux de terrain menés dans le cadre du programme ManaGlobal, qui est soutenu par le programme-cadre Horizon, 2020 de l'Union européenne par le biais du Convention de subvention Marie-Sklodowska Curie 82374.

contrôler et exploiter une entreprise (cf. Sumanthi et Gunasundari, 2016). C'est dans des établissements supérieurs européens que ces femmes ont acquis les connaissances nécessaires pour analyser et résoudre les problèmes. Elles ont pu recevoir une aide pour analyser et définir les opportunités de marché pour leurs nouvelles entreprises.

L'objectif de ce chapitre est de comprendre les spécificités de trois biographies personnelles et des systèmes de croyances auxquels les individus adhèrent pour rendre compte de leurs expériences. J'essaierai d'intégrer l'étude des niveaux macro et micro de la vie des femmes africaines dans un cadre méthodologique unique. L'analyse de leurs expériences exposera non seulement les significations convergentes et divergentes des valeurs ainsi que les contradictions au sein de ces valeurs, mais aussi les motivations et les choix dont les significations complexes n'auraient pu être découvertes par un autre moyen. Ce chapitre aborde les récits de trois femmes africaines poursuivant des intérêts personnels et professionnels. Je mets en exergue les expériences vécues en tant que création subjective d'un parcours de vie qui laisse apparaître des liens communs fondés sur des facteurs de genre, d'ethnie et de classe ainsi que sur le contexte politique, économique et social de ces expériences. Je présente les subjectivités affichées comme étant liées à un processus de création de significations construites en relation avec des intérêts sociaux et économiques. La démonstration des rôles multiples de ces femmes permet de cerner les croyances, les idées et les objectifs ayant cours dans des systèmes idéologiques intégrés.

Ces trois femmes sont des entrepreneures qui relient leurs expériences de l'Afrique et de la France pour se hisser au sommet des acteurs économiques et sociétaux de la sous-région africaine. Leur exposition précoce à un environnement commercial les a encouragées à poursuivre leur but et à dépasser les plafonds de verre auxquels se heurtent également les femmes dans les sociétés africaines. Toutes trois ont pu bénéficier du parrainage d'entreprises qui ont facilité leur mobilité sociale et économique ascendante. Des processus décisionnels qu'elles ont adoptés aux interactions auxquelles elles ont pris part leur ont permis d'atteindre des positions sociales très valorisées.

Les informations ont été recueillies par le biais d'entretiens approfondis complétés par des informations recueillies sur Internet et sur les pages web de leurs entreprises et d'autres sites. Les entretiens avaient un caractère informel, ressemblant à des conversations cordiales. Le mélange entre le micro et le macro était au cœur de ces sources de données. D'un point de vue micro, ces femmes acceptent les

idéologies macro régissant le système économique et politique qui oriente leurs parcours professionnels. Elles mettent en œuvre une pensée innovante pour créer une pratique de l'entrepreneuriat qui les place à l'avant-garde des femmes d'affaires africaines. J'étudie leurs motivations individuelles et les interprétations de leur développement de carrière pour montrer les liens de celles-ci avec les processus macro.

Quelques commentaires sur les implications méthodologiques de ces études de cas. Dans la sociologie dominante, la préférence va aux approches quantitatives basées sur de vastes études incluant de nombreux acteurs. Cependant, pour comprendre la complexité des processus et des motivations, des expériences et des situations hybrides, les études de cas ont un sens. L'étude des parcours de vie de ces femmes permettra d'illustrer la multiplicité des lieux et des interprétations. Je cherche de nouvelles idées et de nouveaux points de vue qui sont négligés dans les études quantitatives.

Dans ces biographies personnelles, les axes et les niveaux structurels se rejoignent pour permettre une compréhension fondamentale des processus structurels et individuels, à travers l'analyse de certaines pratiques.

Ces femmes m'ont raconté l'histoire de leur carrière et la manière dont elles ont construit leur entreprise. Leurs récits sont intéressants car ils démontrent leurs contradictions et illustrent leur position en tant que femmes. Elles occupent des positions privilégiées par rapport à la masse des Sénégalaises, mais leur parcours montre que même les femmes ayant un haut niveau d'éducation subissent des discriminations structurelles dans la sphère économique. Ces femmes ne s'identifient pas aux causes des femmes africaines démunies. Leurs expériences laissent apparaître leur position et leur rôle privilégiés par rapport aux autres femmes. Les arguments qu'elles avancent laissent apparaître leurs expériences de classe et de genre dans la société.

Comme il est difficile de comprendre la signification des perceptions personnelles, l'approche consistant à étudier trois cas m'incite à être prudente dans l'interprétation des expériences de vie réelle mettant au jour l'impact de la classe et du genre. Les femmes africaines occupent des positions différentes en fonction de leur statut socio-économique. Les conditions dans lesquelles elles jouent leurs rôles peuvent être difficiles à combiner et à analyser de manière globale. En tant que chercheurs, nous nous frayons un chemin à travers les récits de carrière pour découvrir les ambivalences, les émotions, les arguments et les

explications de femmes africaines sur les relations entre soi, le groupe social et la société.

Présentation des études de cas

La base empirique de ce chapitre est constituée des parcours de Seynabou Dia, une entrepreneure de 42 ans, d'Aminata Thior, une entrepreneure de 37 ans et de Khadja Diop, une entrepreneure de 46 ans. Les récits complets, telles qu'elles m'ont été racontées, sont très longues, et je n'utiliserai ici que les chapitres qui couvrent leur vie professionnelle en relation avec la société. Permettez-moi toutefois de donner d'abord quelques informations de base sur ces biographies.

Le genre

Pour ces études, les opinions féministes exprimées par les trois femmes peuvent être perçues comme indiquant une vision « progressiste » du genre. L'absence d'identification à la cause des femmes africaines peut être liée à leur position dans la structure de classe sénégalaise. À plusieurs reprises, elles présentent comme des valeurs positives (1) la poursuite de hautes aspirations, (2) le respect du mariage et (3) la conscience de la race. L'idée du changement personnel comme condition première du changement social a des répercussions sur la façon dont elles vivent leur rôle dans la lutte pour le développement de l'Afrique. Elles mettent l'accent sur la responsabilité individuelle et l'action individuelle : « Les Africains possédant des biens doivent fournir des efforts au profit des pays africains, et les Africains sans biens doivent acquérir plus d'aspirations. » (S. Dia) Elles insistent sur la signification symbolique de leurs projets pour la communauté africaine. Elles apportent un soutien individuel aux Africaines du continent. Elles pensent que le fait de prendre soin d'elles les aidera à briser le cercle vicieux de la « pauvreté ».

Hypothèses

À travers ces études de cas, nous analysons trois hypothèses : 1) l'auto-efficacité en tant que facteur psychologique influence positivement les intentions entrepreneuriales des femmes africaines ; 2) l'implication professionnelle influence positivement les intentions entrepreneuriales des femmes africaines ; 3) la poursuite d'un but influence positivement les intentions entrepreneuriales des femmes africaines.

« Les intentions entrepreneuriales » désignent le souhait d'une personne de devenir entrepreneur. Une intention personnelle de devenir entrepreneur est influencée par une intention individuelle. Certains facteurs psychologiques ont un impact sur l'innovation et la réussite d'un entrepreneur. Parmi ces facteurs figurent l'engagement entrepreneurial et l'auto-efficacité (Babalola, 2009), ainsi que l'impact positif de ces facteurs sur la croissance de l'entrepreneuriat féminin. L'auto-efficacité permet aux femmes de créer et de faire vivre des entreprises car elle accroît le niveau de motivation des entrepreneures et encourage à agir.

L'implication professionnelle mesure le degré d'investissement dans le travail. Les compétences liées à ce facteur permettent aux femmes de réussir sur le marché. L'engagement des femmes est déterminant pour leurs activités entrepreneuriales comme pour la création de leur entreprise et son fonctionnement. Les programmes de formation organisés par Global Mind Consulting peuvent alors venir renforcer l'autosuffisance d'autres femmes africaines.

Seynabou Dia, Global Mind Consulting¹

Présidente fondatrice de Global Mind Consulting, cabinet de conseil en stratégie, Seynabou Dia est spécialiste des relations publiques et possède une connaissance approfondie de la communication. Elle a fondé sa première agence depuis Paris aux États-Unis. Alors qu'elle était jeune consultante, elle a coordonné le gala de lancement du Festival Mondial des Arts Nègres en France à l'UNESCO en 2010.

Depuis 2012, elle dirige le premier cabinet de conseil dédié à la gestion des relations publiques des acteurs économiques et institutionnelles en Afrique, Global Mind Consulting, avec deux bureaux respectivement basés en Afrique de l'Ouest (Dakar) et en Afrique Centrale (Libreville) qui tend à s'imposer comme un acteur majeur de la promotion des acteurs de la transformation du continent et s'investit dans l'accompagnement d'initiatives à fort impact sociétal,

¹ Cette partie du chapitre est basée sur un entretien que j'ai eu avec S. Dia le 8 juillet 2021 et sur des informations recueillies sur la page web de Global Mind consulting : <https://globalmindconsulting.com/seynabou-dia-ceo-global-mind-counseling-monde-de-communication-relations-publiques-na-de-secret/> ; <https://globalmindconsulting.com/interview/> ; <https://globalmindconsulting.com/webinaire/> ; <https://globalmindconsulting.com/replay-femmes-leaders-au-senegal-les-competences-avant-tout/>.

auprès des entreprises et organisations. Elle intervient dans l'élaboration de stratégie de positionnement et accompagne son implémentation. Elle prépare notamment leurs interventions publiques et médiatiques lors d'événements se déroulant sur le continent africain comme à l'international. Le cabinet s'engage depuis ses débuts à soutenir les jeunes entrepreneurs et les initiatives qui favorisent l'autonomisation des femmes en Afrique.

Seynabou Dia organise des réunions d'affaires et des sessions de renforcement de capacité, intervient dans des forums, organise et anime des conférences, coache et conseille des entrepreneurs. Seynabou Dia a également assumé d'autres rôles importants. Elle a été vice-présidente du Collectif européen pour le développement des pays africains (CEDA), ambassadrice du réseau *Women in Africa* depuis sa création, consultante experte dans les activités de renforcement du secteur privé de l'Union africaine ou encore d'organisation internationale telles que *Junior Achievement*. En 2017, elle a été élue femme entrepreneure de l'année lors des *Hub Africa Awards* à Casablanca. Parmi les lauréates de la 7^e édition, qui s'est tenue à Abidjan, de l'AS de La Com, Seynabou Dia a reçu le Prix d'excellence de l'ASCOM Award 2019 qui a récompensé les acteurs de la communication et a valorisé le leadership féminin qu'elle incarne. Elle a également participé à une table ronde organisée lors de cet événement sur « l'expérience client, un levier de performance pour les entreprises ». En 2019 toujours, elle s'est vu décerner le Diaspora Awards et figure dans le classement *Financial Afrik* des « 100 qui transforment l'Afrique » en 2019 et 2020. En 2021, elle figure au classement #NaoleMedia40, une liste inédite des 40 femmes africaines les plus inspirantes des métiers de la Communication et des Médias en Afrique francophone et dans la diaspora.

Seynabou Dia est née en France d'un père qui possédait une entreprise dans le secteur de la sécurité et d'une mère qui élevait ses enfants. Elle a la double nationalité, française et sénégalaise. Après une enfance dans le Nord de la France, et fort d'un baccalauréat littéraire, elle a commencé des études d'administration économique et sociale à l'Université Paris X et Paris VIII et a obtenu un diplôme de technologie, notamment en gestion des entreprises et des organisations. Ce diplôme alliait théorie et pratique avec un apprentissage en entreprise qui lui a permis de découvrir des entreprises et une passion qui ne se démentira plus jamais. Elle a fondé, à l'âge de 19 ans, sa première entreprise, qui n'a pas prospéré, mais qui lui a permis de forger ses premières expériences professionnelles et d'avoir des contacts avec des

personnalités qui seront déterminantes pour la suite de sa carrière. Dès sa jeunesse, elle s'est intéressée au continent africain et à ses défis. Son projet de vie est de contribuer à la transformation du continent africain, une activité qu'elle pensait pouvoir mener dans les organisations internationales, mais après de premières expériences au sein de l'ambassade du Sénégal à Paris et à la Délégation permanente auprès de l'UNESCO en 2010, elle décide de poursuivre dans le secteur privé en travaillant sur des projets dans les deux secteurs, le public et le privé. Elle devient membre d'un réseau d'entreprises en France et d'un autre réseau de grands managers africains. Elle a rejoint ces réseaux parce qu'elle souhaite contribuer à changer le narratif sur le continent en accompagnant celles et ceux qui contribuent à son développement.

Très vite, elle devient responsable de la communication du réseau international des cadres africains dont l'une des tâches est d'organiser des rencontres stratégiques et d'influencer la nouvelle génération de décideurs économiques et politiques. C'est en cette qualité qu'elle accompagne des entreprises occidentales qui souhaitent investir sur le continent africain. En plus, elle a conduit de nombreuses délégations officielles dans la gestion de leurs communications depuis Paris. Très proche de la diaspora africaine aux États-Unis, elle a créé là-bas une entreprise qu'elle a assez rapidement abandonnée car elle a quitté la France pour l'Afrique. C'est alors que des organisations internationales et africaines ont commencé à lui demander d'intervenir dans des événements tels que le Forum économique mondial qui a eu lieu à Addis-Abeba en 2011. Ces événements lui ont permis d'élargir son réseau. Elle est régulièrement sollicitée pour organiser des événements publics, ce qu'elle a mené à bien, malgré certaines réticences au début. Mais ses mentors étaient convaincus qu'elle pouvait réaliser les ambitieux projets qu'on lui confiait. Rapidement, les clients se sont intéressés à son expertise si bien qu'elle a pu développer le cabinet qu'elle a créé à Libreville en 2012, spécialisé dans le conseil, principalement en communication et relations publiques, débouchant sur des solutions et des objectifs pratiques. En 2019, elle crée un deuxième bureau régional, à Dakar, où elle travaille avec une dizaine de collaborateurs. La stratégie de ce cabinet, qui inclut des solutions adaptées aux réalités socio-culturelles, accompagne habituellement les entreprises sur de longues périodes (1 an et plus). Enfin, le cabinet se livre à une évaluation permanente de son accompagnement pour s'assurer de la pertinence des actions déployées.

Global Mind Consulting prépare et organise des événements publics et est également active dans le secteur de la formation. Son site internet propose un fichier PDF présentant de multiples activités éducatives ainsi que les tarifs de ces événements et formations. L'équipe, qui ne compte pas plus de dix membres permanents qualifiés travaillant dans les différents domaines d'activité à Dakar et spécialisés selon les axes régionaux, dispense des conseils en relations publiques, communication et renforcement de capacité. L'agence dispose d'une riche liste de consultants experts internationaux pour appuyer certaines missions spécifiques. Par exemple, en matière de responsabilité sociale des entreprises ou d'anthropologie, des consultants qualifiés sont chargés d'effectuer des enquêtes préalables à l'élaboration de stratégies spécifiques.

Le cabinet collabore avec l'Union africaine depuis plus de huit ans en organisant des sessions sur le leadership, la prise de parole en public, la communication pour les jeunes entrepreneurs et les femmes entrepreneures. De telles sessions ont été organisées au Gabon, en Ouganda, au Kenya, en Éthiopie ou encore à Zanzibar et incluaient des exercices pratiques afin que ces formations soient utiles aux participant.e.s.

Le COVID-19 a obligé le cabinet à changer d'approche, une tâche que la PDG considère comme un défi exaltant. Global Mind Consulting accompagne notamment : le Groupe BGFIBank, la SETRAG, AXA, l'Union africaine, la Banque mondiale, la Banque Africaine de Développement, Business France, Orabank, Gabon Oil, Royal Air Morocco, la fondation L'OREAL, Global Entrepreneurship Week, Women in Africa, African Media Agency, France 24, Canal+, BBC News, etc. Malgré cette impressionnante liste internationale, S. Dia affirme que son entreprise a des contrats avec 20 % d'organisations européennes et 80 % d'entreprises africaines. Cependant, la liste ci-dessus laisse apparaître une vision légèrement différente, puisqu'elle contient de nombreuses organisations internationales.

Selon son PDG, le cabinet défend un savoir-faire et des connaissances africaines concernant la résolution des problèmes du continent bien que sa fondatrice possède un diplôme européen et qu'elle soit originaire de France puisqu'elle y a passé son enfance, sa jeunesse et les premières années de sa carrière. Les bureaux de Libreville et de Dakar et la nationalité sénégalaise de S. Dia permettent à l'entreprise de s'adresser à ses clients selon un point de vue qui est influencé par la connaissance des problèmes du continent africain et un savoir

scientifique préliminaire acquis dans des universités européennes. Le personnel de l'agence de Dakar est créatif, dynamique et intergénérationnel et a été surtout recruté par recommandation et par suite de candidatures spontanées. Selon S. Dia, le principal critère de sélection des membres du personnel est la motivation et une adhésion réelle à l'ambition du cabinet : changer le narratif sur l'Afrique.

Les régions couvertes par les deux bureaux sont la CEMAC et l'UEMOA, mais S. Dia souhaite également étendre ses activités à l'Afrique anglophone. La raison en est que les entreprises anglophones veulent investir dans la partie francophone de l'Afrique et qu'elles ont un certain besoin d'accompagnement. Cette stratégie devrait voir le jour dans les années à venir afin que la direction centrale puisse observer, étudier et adapter ses activités de conseil. S. Dia soutient que l'approche nationale de la plupart des entreprises et leur micro-statut doivent être élargis à l'échelle régionale et continentale pour créer de véritables champions panafricains capables de fonctionner à l'international. Il faut saisir les nombreuses opportunités dans le domaine de l'énergie ou de l'industrialisation si l'on veut répondre au problème du chômage dans les centres urbains et ruraux africains, affirme-t-elle. A son avis, les femmes et les jeunes sont intéressés par la création d'entreprise, veulent mettre en œuvre de nouvelles idées et trouver des solutions aux défis actuels. En particulier, la digitalisation des économies africaines peut être réalisée par de jeunes entrepreneures spécialisées dans ces nouveaux métiers afin de permettre aux économies africaines de se développer dans les années à venir. L'accent mis sur les femmes entrepreneures et les jeunes entrepreneurs répond à une politique continentale soutenue notamment par la Délégation Générale à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes (<https://der.sn>) dans un pays comme le Sénégal.

Selon Seynabou Dia, les approches à adopter dans les pays africains doivent être axées sur les particularités nationales ou régionales. Les critères définissant ces approches peuvent être différents en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale car les caractéristiques socio-économiques varient d'un pays ou d'une région à l'autre. En particulier, la PDG affirme qu'il est important d'effectuer des visites sur le terrain et d'effectuer des recherches sur les caractéristiques locales particulières aux lieux d'implantation des organisations.

Dans les séminaires que le cabinet organise, Seynabou Dia essaie de communiquer aux jeunes et aux femmes sa passion pour le développement de l'Afrique. Les vidéos qui peuvent être visionnées sur

le site web de l'agence permettent d'avoir un aperçu de ses diverses activités en tant que femme leader africaine parmi les plus influentes. L'agence organise des séminaires avec *Junior Achievement*, *HUB Africa* ou *African Entrepreneurship Award* dans le but de permettre aux porteurs de projets et aux entrepreneurs de développer et de pérenniser leur activité. En 2021, l'intention était de s'adresser à la nouvelle génération de responsables de communication et de journalistes qui apprennent leur métier dans une Afrique en mutation qui a besoin de l'action des professionnels engagés qui font la différence pour « changer le narratif du continent africain ».

Aminata Thior, Setalmaa¹

Aminata Thior a quitté le Sénégal en 2005 après son baccalauréat scientifique pour étudier l'agronomie puis les télécommunications à Lyon. Après ses études d'ingénieur, elle a commencé à travailler dans un cabinet de conseil à Paris. Cinq ans plus tard, elle décide de se reconverter dans son domaine de prédilection : le journalisme. Canal France International organisait des concours pour les entrepreneurs qui avaient des projets innovants avec les médias. En 2015, Aminata Thior a proposé un projet que CFI a apprécié, mais a trouvé trop vaste pour elle si bien qu'on lui a demandé de proposer quelque chose de moindre envergure. Aminata Thior s'est alors concentrée sur la beauté et a créé un site internet chargé de trouver des informations sur le marché pour les grandes marques internationales et les marques africaines de cosmétiques. En 2017, elle quitte son emploi pour créer Setalmaa. Elle souhaitait créer un média axé sur l'économie qu'elle ne trouvait pas dans le paysage médiatique sénégalais. Elle a choisi d'abord le réseau *WhatsApp* pour envoyer des informations utiles aux femmes qui cherchaient à se renseigner, par exemple sur les marques et les produits qu'elles vendaient. Mais très vite, elle s'est rendu compte qu'il valait mieux quitter *WhatsApp* et créer une plateforme web qui proposerait des interviews et des vidéos avec des femmes qui ont créé des marques de beauté africaines. Elle a fait connaître sur son site de nombreuses marques de cosmétiques en Afrique dont les produits ont ensuite été achetés par les femmes qui suivaient sa plateforme Setalmaa, de sorte que certaines marchandises de ces entreprises ont été rapidement

¹ Cette partie du chapitre est basée sur un long échange avec Aminata Thior, le 23 décembre 2021 à Dakar ainsi que des informations trouvées sur son site web et l'internet.

épuisées. Aminata Thior a fréquemment voyagé en Afrique francophone pour préparer ces interviews et vidéos : Sénégal, Cameroun, Côte d'Ivoire, Bénin, Congo Brazzaville et Burkina Faso. Elle a passé plusieurs semaines dans ces pays et y est retournée régulièrement. Ses voyages lui servent à interviewer et à rencontrer des femmes entrepreneures qu'elle trouve sur Internet, et les parcours qu'elle raconte ont pu contribuer à la réussite des entreprises qu'elles ont créées dans le secteur de la beauté.

Par ailleurs, Aminata Thior tient un blog sur RFI qui lui donne accès à un large réseau francophone. Elle a demandé aux membres de ce réseau de lui communiquer des noms importants du secteur de l'esthétique dans leur région ; des personnes qu'elle a ensuite rencontrées dans leur propre pays. Les informations qu'elle a pu collecter ont ensuite été mises sur le site de Setalmaa. Aujourd'hui, Aminata Thior dispose d'un large réseau de professionnels de la beauté et des cosmétiques en Afrique (marques, instituts de beauté, salons de coiffure, boutiques de cosmétiques) et ne se contente plus de fournir des informations comme dans les premières années de son activité journalistique : avec son équipe, elle assure la communication digitale de bon nombre de ces professionnels de la beauté. Ces entreprises veulent être visibles sur Internet. Setalmaa crée du contenu pour elles pour une somme de 300 à 800 euros, et ce, en se fondant sur les côtés positifs de leurs produits qu'elles lui ont communiqués. Le plus important concernant Setalmaa est que l'histoire de ces entreprises est racontée avec des mots attractifs à des clients qui vivent un peu partout en Afrique mais aussi dans la diaspora (France, Canada, USA, Italie). Ce *story telling* implique la rédaction d'articles et la mise en ligne de photos de l'entreprise. Tout ce travail de communication est aujourd'hui assuré par une équipe Setalmaa panafricaine de 9 personnes vivant à Dakar, Abidjan, Douala et Cotonou. La double nationalité (française et sénégalaise) d'Aminata Thior lui permet de voyager sans problème dans la région.

En plus de ce service de communication, l'entreprise a produit les premiers rapports sur le marché de la beauté et des cosmétiques en Afrique francophone dont celui de 2020 qui coûte 179 euros et celui de 2021, 3000 euros. Les membres du personnel reçoivent un salaire ou sont rémunérés en *freelance* par la filiale sénégalaise de l'entreprise. Le projet à long terme est de commercialiser des marques européennes et africaines à partir d'un bureau à Dakar et d'assurer le marketing et la vente des produits en Afrique. Les marques internationales pourront

ainsi être vendues en Afrique et les marques africaines pourront être achetées par la diaspora africaine.

Sur les réseaux sociaux, tels qu'Instagram, Facebook et Twitter, Setalmaa compte plus de 100.000 abonnés sans publicité. Sa chaîne Youtube présente des vidéos de l'entreprise. Selon Aminata Thior, dans son réseau, 241 femmes ont des instituts de beauté, des marques ou des activités commerciales. Le reste des quelques milliers de femmes sont des clientes qui ont été interviewées par téléphone ou lors de réunions dans leurs différentes entreprises. Par exemple, en Côte d'Ivoire, Aminata Thior et son équipe se sont rendues au marché local d'Adjamé pour poser des questions. Les réponses permettent de faire des estimations sur le marché et sont traitées dans le rapport annuel sur la beauté en Afrique francophone. Le mari d'Aminata Thior l'aide à collecter et analyser les données car c'est un professionnel de la collecte et de l'analyse de données. Toutefois, ce mode de fonctionnement évolue avec le récent déplacement de l'entreprise à Dakar. A. Thior a par ailleurs ouvert une agence qui prodigue des conseils aux marques qui veulent investir en Afrique. Elle peut donner entre trois et cinq consultations de ce genre par mois.

En 2019, Aminata Thior a organisé un forum au Pullman Dakar, auquel ont participé des hommes et femmes politiques, des entrepreneurs occidentaux et plus d'une centaine de personnes, ayant payé un droit d'entrée de 10.000 F-CFA (15 euros), forum qui lui a permis de faire connaître son entreprise et ses activités de conseil. Air Sénégal et Pullman ont rapidement décidé de sponsoriser son forum. Et d'autres entreprises sont censées suivre, car elles voient les possibilités du marché du secteur de la beauté. Des marques internationales telles que L'Oréal et des marques turques ont fait appel à ses services. Aminata Thior voyageant fréquemment pour se rendre à des expositions dans le secteur de la beauté à New York, Rome et Dubaï, elle rencontre des responsables d'entreprises qui font appel à ses services en tant qu'Africaine qui connaît les marchés africains et dispose d'un média pour contacter les clients potentiels. Aminata Thior essaie de créer une situation gagnant-gagnant pour les marques qui veulent entrer sur le marché africain et pour celles qui veulent s'exporter en dehors du continent. Cette activité lui a permis d'établir un répertoire des marques et des instituts de beauté africains qui n'est pas disponible sur Internet, mais qui l'aide dans son activité de conseil.

Des projets d'élargissement de ces activités sont en cours et seront réalisés dans un avenir proche. Dans toutes ces activités, des

concurrents pourraient faire la même chose que Setalmaa, mais l'entreprise occupe une position forte sur le marché, présidée qu'elle est par une Sénégalaise-Française qui peut communiquer entre les deux zones régionales, l'Afrique et l'Europe, et qui vend ses connaissances à un moment où les marques internationales conquièrent les marchés africains.

Étant donné qu'Aminata Thior a écrit des articles sur des sujets politiques pour son blog à RFI, elle a pu se connecter à des acteurs politiques importants au Sénégal qui continuent à suivre ses activités et sont intéressés par le fait de lier leur image à ses activités. Elle a ainsi atteint une position élevée dans la société sénégalaise où elle est bien connectée. Elle a construit sa réputation sur son propre réseau au Sénégal et au-delà. Née dans une famille sénégalaise privilégiée avec un père ingénieur dans une entreprise privée et une mère propriétaire d'une entreprise de mode, elle a pu créer un lien entre le mode de vie occidental et le monde africain car elle a pu vivre dans les deux mondes, à Paris et dans sa banlieue, mais aussi à Dakar où elle a passé sa jeunesse, jusqu'à la fin de ses études secondaires.

Khady Diop, O'Royal¹

K. Diop a fait des études d'administration économique et sociale jusqu'à la maîtrise, à l'université de Reims où elle rencontre son mari qui y étudie dans la même filière, avant de continuer avec un troisième cycle en gestion à la Faculté des sciences économique et de gestion de l'UCAD. Une fois obtenu son diplôme en France, Khady Diop retourne au Sénégal avec l'idée de faire fructifier le savoir acquis en gestion à l'université pour créer sa propre entreprise et contribuer au travail des Africain.e.s engagé.e.s pour l'Afrique. Son père était technicien dans le privé, à son propre compte. Sa mère était secrétaire de direction dans une ONG avec un cursus scolaire jusqu'à la classe de première. Son grand-père maternel était immigré en France et sa femme, vendeuse de légumes au marché à Dakar. Son grand-père paternel était marabout de la confrérie des Layennes et enseignait le coran. Sa grand-mère maternelle possédait plusieurs maisons et s'occupait surtout de la famille et des enfants. Du côté de son mari, la grand-mère paternelle faisait du commerce entre le nord du Sénégal et la Mauritanie, tandis que le père de son mari travaillait dans les télécommunications. Dans

¹ Un rendez-vous a été accordé le 13 octobre 2022, au siège de l'entreprise, à Yoff.

leur famille, tous les deux avaient donc des modèles qui ont pu influencer leur décision de s'intéresser au monde de l'entreprise.

À son retour au Sénégal, K. Diop travaille pendant 13 ans dans le privé : elle commence « son aventure » chez un opérateur de télécommunication (Tigo) où elle reste pendant huit ans. Ensuite, elle travaille dans une société suédoise pendant quatre ans avant de créer sa propre entreprise de distribution télécom, grâce à sa connaissance du secteur. Par le biais de ces activités, elle a acquis des connaissances sur le fonctionnement des entreprises au Sénégal. Elle a gravi les échelons chez Tigo jusqu'à être Directrice de la Distribution. Chez Ericsson, elle occupait le poste de directrice commerciale pour les pays africains francophones. Dans sa propre entreprise, elle est directrice avant de travailler comme directrice dans l'entreprise où son mari était actionnaire majoritaire. À la demande de son mari et de ses associés, elle devient directrice d'O'Royal en 2016 où elle met à profit son expérience dans le secteur des services au Sénégal et développe cette entreprise de boissons gazeuses en difficulté économique.

Il s'agit d'une entreprise industrielle qui œuvre en particulier dans le conditionnement de l'eau dans des bouteilles d'une contenance de 30 cl à 19 litres. L'entreprise débute avec des boissons gazeuses avant de se focaliser, en 2016, sur une source d'eau sise à Pout. L'entreprise a connu une croissance élevée, ces dernières années, et son chiffre d'affaires est d'environ 2 millions d'euros par an. La petite bouteille de 30 cl est vendue pour les cérémonies religieuses et peut être individualisée en fonction du type de cérémonie. Les entreprises peuvent également commander des étiquettes à leur nom, qui seront réalisées dans des délais courts, ce qui assure un gain considérable à O'Royal, depuis le lancement de cette gamme, en juin 2022. Les entreprises commandent fréquemment entre 100 et plusieurs centaines de bouteilles car O'Royal est pratiquement seule à proposer cette prestation. Ces bouteilles sont alors vendues non pas 100 F-CFA, mais 150 ou 250 F-CFA. Ces bouteilles individualisées sont achetées par tous les groupes sociaux : de la personne à revenu moyen jusqu'aux groupes favorisés. La commande peut se faire sur internet la veille de l'évènement. La promotion de ces produits se fait dans les réseaux sociaux comme Facebook et Instagram et non pas dans les médias classiques. C'est un prestataire qui s'occupe de cette promotion adaptée au public sénégalais.

L'entreprise fait travailler une centaine de personnes dont 65 % à Pout, à 60 km de Dakar, dans la production, et 35 % dans

l'administration de l'entreprise, à Yoff, un quartier de Dakar où la directrice de 46 ans vit également avec sa famille. L'entreprise prospère et est le 3^e ou 4^e producteur d'eau du pays, un secteur en croissance. O'Royal est active dans le secteur du plastique car elle récupère les bonbonnes de 19 litres pour une réutilisation. Elle les reprend dans les locaux des entreprises-clientes. Sa petite bouteille de 30 cl remplace les poches d'eau qui ne peuvent être recyclées et qui sont encore vendues dans certains quartiers plutôt pauvres de Dakar.

Nous pouvons conclure que cette entrepreneure a pu apprendre grâce à ses activités en gestion dans différentes entreprises du Sénégal avant d'être nommée directrice d'O'Royal par son mari et ses associés, une entreprise tout à fait rentable. Par ailleurs, des projets concernant la division des boissons gazeuses de l'entreprise seront mis en œuvre à moyenne échéance. L'avenir de l'entreprise est aussi assuré du côté familial car deux des enfants de K. Diop ont choisi des formations universitaires en France et au Canada les préparant à des fonctions en entreprise.

Conclusion

L'analyse de ces trois biographies a montré comment les trois femmes construisent leur réalité sociale de manière à renforcer l'image positive qu'elles ont d'elles-mêmes vis-à-vis de la communauté africaine, et à assurer la pérennité de leurs entreprises. La classe sociale à laquelle elles appartiennent a un impact sur leur perception du changement social. Elles envisagent en effet celui-ci dans le contexte du système économique existant. Agir en tant que modèles pour d'autres femmes africaines est en cohérence avec leur conviction que la déficience culturelle est responsable des situations économiques difficiles.

Avec ces études de cas, j'ai soutenu que la théorisation des structures qui façonnent le vécu des femmes africaines est pertinente, mais pas suffisante. La conscience d'appartenir à l'Afrique a eu un impact sur leur perception du genre et de la classe. La notion d'Africaine a été vécue sous l'angle de dimensions telles que le revenu, le mode de vie et le statut.

Les femmes entrepreneures du Sud et du Nord sont confrontées à des défis communs tels que la discrimination fondée sur le genre, le manque d'informations et de ressources commerciales, comme le manque de fonds et souvent, la petite taille de leurs réseaux de soutien professionnel (Kumar, 2019). Les trois femmes dont le parcours a été

présenté bénéficient d'un revenu et d'un niveau d'éducation plus élevés que la moyenne de la population, qui n'ont pu être atteints qu'en ayant des aspirations élevées orientées vers une mobilité ascendante.

L'expérience de ces femmes indique qu'elles ont pu transformer et changer leur situation et devenir des agents économiques importants au Sénégal. Elles ont osé lancer une nouvelle entreprise, ont connu le stress et la colère. Cependant, elles se sont senties puissantes et motivées grâce à leur système de soutien privé. Elles ont aimé apprendre davantage et améliorer leurs compétences afin d'avoir de nouvelles idées et de faire prospérer leur entreprise. Elles sont créatives et innovantes, mais aussi ambitieuses et déterminées à contribuer à l'économie africaine. Elles croient en leur capacité à surmonter les obstacles, qu'il s'agisse de financement, de soutien gouvernemental ou d'adaptation aux attentes sociales. Elles ont ainsi pu produire des résultats positifs dans leur vie personnelle et sociale. Les expériences de ces femmes ont le potentiel d'être des multiplicateurs pour d'autres femmes en ce qui concerne leur apport à l'économie, l'indépendance financière et l'autonomisation des femmes. Ces exemples peuvent fournir à d'autres femmes des modèles de réussite pour leurs propres entreprises qui contribuent ainsi à l'économie sénégalaise et au bien-être de leurs familles. Ces femmes ont laissé transparaître la prise de risque, le courage, la soif d'apprendre, l'ambition, la constance et la confiance en soi. Elles sont parvenues à transformer leur situation sociale en créant et en exploitant une entreprise prospère au Sénégal et à l'étranger.

Quant aux implications politiques, elles résident dans la nécessité pour les femmes de travailler en collaboration par le biais de réseaux afin de mieux se soutenir mutuellement. Les dirigeants politiques doivent soutenir les entrepreneures et offrir un environnement attrayant pour attirer de nouvelles personnes. De leur côté, ces femmes doivent persister dans leurs tentatives, apprendre de leurs erreurs et ne pas abandonner.

Références bibliographiques

Denieul, N. (2004) *Femmes et entreprises en Tunisie : essai sur les cultures du travail féminin*. L'Harmattan : Paris.

Diop Thiam, N. (2015) *L'entreprenariat féminin au Sénégal : déterminants de la croissance des PME dirigées par des femmes*. Thèse de doctorat en science économique, Université Cheikh Anta Diop de Dakar.

Edoho, F. M. (2015) « Entrepreneurship and socioeconomic development », *African Journal of Economic and Management Studies*, 6 (2) : 127-147.

Isiwu, P. I. et I. Onwuka (2017) « Psychological factors that influences entrepreneurial intention among women in Nigeria : A study based in South-East Nigeria », *The Journal of Entrepreneurship*, 26 (2) : 176-195.

Kamdem, E. et R. Ikelle (2011) « Management de la diversité et genre au Cameroun : une approche en termes d'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin », *Humanisme et Entreprise*, 5 (305) : 49-64.

Kumar, N. P. (2019) « Paving the way for transformational future – Women entrepreneurs in Uttar Pradesh », *Productivity*, 60 (1) : 42-56.

Mbodji Diop, Ndéye Sira (2019) *Le processus entrepreneurial féminin : Une approche compréhensive dans le contexte sénégalais*. Thèse de doctorat en gestion, Université de Lille.

Memili, E., H. C. Fang et D. H. B. Welsh (2015) « Value creation and value appropriation in innovation process in publicly-traded family firms », *Management Decision*, 53 (9) : 1921-1952.

Moore, D. P. et E. H. Buttner (1997) *Women Entrepreneurs : Moving Beyond the Glass Ceiling*. Thousand Oaks : SAGE Publications.

Ouattara, A. (2007) « L'entrepreneuriat féminin en Côte-d'Ivoire : Obstacles et opportunités ». *Management international*, II (2) : 53-64.

Rajemison, S. (1995) *Femmes entrepreneurs et dynamique entrepreneuriale : cas de Madagascar ; les facteurs de performance de l'entreprise*. Edition AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext, Paris.

Said, I. et C. Enslin (2020) « Lived experiences of females with entrepreneurship in Sudan : networking, social expectations, and family support », *Sage Open*, October-December : 1-12.

Sarr, F. (1998) *L'entrepreneuriat féminin au Sénégal, la transformation des rapports de pouvoir*. Paris : L'Harmattan.

Sheriff, M. et M. Muffatto (2015) « The present state of entrepreneurship ecosystems in selected countries in Africa », *African Journal of Economic and Management Studies*, 4 (1) : 17-54.

Sumathi, V. et K. Gunasundari (2016) « Problems faced by the women entrepreneurs in India », *International Journal of Management Research and Reviews*, 6 (3) : 348-354.

Websites

<https://der.sn/>

<https://globalmindconsulting.com/>

<https://setalmaa.com/>
<https://oroyal.sn>

Chapitre 11

Ethnographie d'une boutique locale : Cas d'Auchan Keur Massar à Dakar

Paul Mamba Diédhiou¹

Introduction

Dans un monde globalisé voire interconnecté, évoquer d'autres commerces modernes à la fois proches et lointains de ceux traditionnels (Schuerkens, Branine et Mamman (éds), 2019² ; Villette, 2001) semble inévitable au Sénégal. Aujourd'hui, la présence des entreprises multinationales au Sénégal est incontournable. Certes, elles désorganisent le commerce local, occasionnant une perte de clientèle, la disparition de certains vendeurs de la chaîne, d'une part, mais elles le reconfigurent en apportant des pratiques managériales innovantes comme la numérisation et la modernisation des locaux (Hocquelet, 2014), d'autre part. C'est dire donc que l'hybridation des pratiques locales et celles venues d'ailleurs (*glocalisation*) est une source d'innovations commerciales extrêmement importante pour les entreprises étrangères et locales dans un contexte de mondialisation des économies marchandes (Schuerkens, Branine et Mamman (éds), 2019).

De nos jours, au Sénégal, le secteur de la grande distribution connaît des mutations importantes avec une domination très nette des entreprises multinationales. Habités au petit commerce de détail, les Sénégalais se retrouvent devant des multinationales, en particulier « Auchan », œuvrant dans le secteur de l'alimentation et d'autres produits divers, autant importés que locaux. Mais, dans ce secteur en pleine mutation, se côtoient différents types d'acteurs, des techniques de vente traditionnelles et modernes, une économie formelle et une économie informelle (Diallo, Sall et Seck, 2014). Ainsi, cette cohabitation crée une perturbation du réseau de commerce et de

¹ Ce chapitre se base sur des recherches réalisées dans le cadre d'une thèse en co-tutelle entre l'Université Rennes 2 et l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar.

² À ce propos, Schuerkens, Branine et Mamman (éds) (2019 : 9) précisent à juste titre que les entreprises étrangères devraient « se développer localement en s'adaptant à la société telle qu'elle est et non pas à la société telle qu'elle devrait être ». Cela supposerait que les commerces modernes devraient certes se créer, mais sans pour autant désorganiser ceux traditionnels. Ce faisant, ces entreprises devraient, dans leurs activités, tenir compte des représentations socio-culturelles du pays d'accueil.

consommation, aboutissant à des réactions et des controverses entre ceux qui sont en faveur de la logique de marché d' « Auchan » et ceux qui s'y opposent.

Les controverses, si nous nous référons à la définition de Dominique Raynaud et Mario Bunge (2018), se caractérisent par « la division persistante et publique de plusieurs membres d'une communauté scientifique, coalisés ou non, qui soutiennent des arguments contradictoires dans l'interprétation d'un phénomène donné » (Raynaud et Bunge, 2018 : 40). Nonobstant, ces controverses ont donné lieu à des résiliences conduisant certains commerçants locaux à orienter leurs pratiques managériales. C'est le cas du gérant de la boutique « Ya-Salam », dans la commune de Keur Massar (Dakar), qui a su s'adapter aux besoins des années 2010 favorables au commerce sénégalais, dans un contexte de présence marquée d'entreprises multinationales œuvrant dans la grande distribution alimentaire, en particulier « Auchan ».

Dans ce chapitre, nous décrivons les pratiques managériales du boutiquier de « Ya-Salam », en montrant dans quelle mesure il s'est inspiré de l'enseigne « Auchan ». Il est aussi important de documenter sa trajectoire, en appréhendant par la même occasion, en quoi ses pratiques managériales et marketing orientent les comportements d'achat (préférences, attentes et besoins) des consommateurs. Nous analysons aussi les perceptions, représentations, préférences et appréciations des consommateurs sur la qualité et la quantité des produits de la boutique « Ya-Salam ».

L'enquête est basée sur l'emploi exclusif de la méthode qualitative, en ce sens qu'il s'agit d'une analyse de la place et du rôle des commerçants locaux dans un contexte de forte présence des entreprises multinationales au Sénégal, fondée sur les perceptions des clients sur les pratiques commerciales et le marketing de la boutique « Ya-Salam ». Par ailleurs, cette étude se focalise sur une ethnographie (Roucous et Dauphagne, 2015 ; Geertz, 1998) des techniques de vente de cette dernière, de la chaîne de valeur des produits qu'elle propose et des comportements d'achat de ses clients. Les entretiens avec le gérant de la boutique et ses employés ont permis de documenter l'organisation et le fonctionnement du lieu de vente, en décrivant la chaîne de valeur des produits. Des clients ont été interviewés afin d'appréhender leurs appréciations sur le service client, la qualité et l'accessibilité des produits en rapport avec leurs attentes et besoins. Nous avons déterminé le nombre d'interviewés par la méthode de saturation de l'information (Paugam, 2012 ; Olivier de Sardan, 1995). Alors que la totalité des

quatre employés de la boutique a été interrogée, une quinzaine d'entretiens ont été réalisés avec différents clients, en essayant, autant que possible, de diversifier leurs profils. Aussi, pendant la période d'enquête, avons-nous fait attention aux interactions entre les clients et les employés, et parallèlement, avons-nous observé sporadiquement l'arrivée des clients.

L'analyse de contenu proposée par Paillé et Mucchielli (2008), permettant d'ordonner les données par thématique a été incontournable. Le principe de citation textuelle et l'identification des propos des enquêtés ont été utilisés pour étayer certains propos de l'analyse. L'assignation aléatoire de surnoms a permis de garder l'anonymat des personnes enquêtées.

Mutations du secteur de la distribution au Sénégal

Jusqu'à une époque récente, le commerce local (boutiques de quartier, vendeurs à l'étal, marchés de plein air, etc.) dominait le secteur de la distribution au Sénégal. Ce n'est qu'en 1990, comme en témoigne bien Seydou Kamara (2008), que les centres commerciaux comme Espace, El Malick, Khelcom, Dakar Plateau, Touba Sandaga, Sahn, etc. ont commencé à émerger. Malgré leur présence, la domination du commerce local (Kamara, 2008) a perduré, puisque ce dernier est considéré comme étant le mieux adapté aux réalités socioculturelles et socio-économiques des Sénégalais, par sa proximité avec l'économie solidaire. Mais, depuis quelques années, ce secteur connaît des mutations importantes au Sénégal, avec, tout d'abord, la prise de conscience des pouvoirs publics de la nécessité de proposer un environnement attractif, prise de conscience qui a conduit à la création d'agences dédiées à l'entrepreneuriat, à l'instar de l'Agence de développement des petites et moyennes entreprises (ADEPME) et à l'investissement, comme l'Agence chargée de la promotion de l'investissement et des grands travaux (APIX); et par ailleurs, le lancement de supérettes par des groupes locaux (ex. Pridoux) et l'introduction des boutiques dans les stations-services comme Select chez Shell, Bonjour chez Total, My Shop chez Oil Lybia, Kheweul Boutique chez Touba Oil, etc. (Diallo et Seck, 2014).

Au même moment, les enseignes de la grande distribution, dans un contexte de mondialisation, sont devenues de plus en plus nombreuses : Casino, Carrefour, Hypermarché Exclusive, Auchan, etc. Ces entreprises multinationales ont apporté des reconfigurations en termes de numérisation, de pratiques managériales innovantes et de

modernisation des locaux (Schuerkens, Branine, et Mamman (éds), 2019). À *contrario*, elles ont contribué à la désorganisation du secteur de la distribution en raison d'un dispositif juridique et d'encadrement organisant clairement les règles relatives à celle-ci (news.adakar.com, 2018). Mais l'une de ces enseignes a attiré notre attention : « Auchan ».

« Auchan » au Sénégal : quelles controverses suscitées ?

De nos jours, au Sénégal, la multinationale « Auchan » domine largement le secteur de la grande distribution. Qui observe de plus près ce secteur se rendra vite compte de la présence massive de ses magasins au Sénégal (fig.1). En effet, depuis 2018, l'enseigne se taille la part belle du marché, multipliant ses points de vente, surtout dans la région de Dakar, en centre-ville comme en banlieue. Toutefois, sa présence demeure complexe pour nombre de producteurs, particulièrement ceux en dehors des circuits export, n'ayant pas l'habitude de travailler sous cahier des charges ou contrat (Tafforeau et Diagne, 2018).

Le groupe « Auchan » s'est installé au Sénégal, pays test en Afrique de l'Ouest, avec une stratégie et un modèle qui lui est propre : acheter sans marge intermédiaire pour revendre sur le marché à bas prix et ainsi libérer les clients « goorgorlous » (débrouillards), jadis pris en otage par les « commerçants véreux ». Mais ces pratiques de distribution ont suscité des réactions à travers les mass-médias, les médias sociaux et des mobilisations sociales parmi ceux en faveur de ces pratiques commerciales et ceux qui s'y opposent. En tout état de cause, la présence d'« Auchan » au Sénégal est très controversée comme c'est le cas de certaines entreprises multinationales dans le monde (Schuerkens, 2017 ; Villette, 2001).



Figure 1 Vue des enseignes « Auchan » au Sénégal et en particulier à Dakar

Mobilisations contre « Auchan »

D'un côté, on observe des mobilisations sociales fustigeant les pratiques managériales d'« Auchan ». Elles se construisent, avec l'implication de la société civile, notamment autour du collectif « Auchan dégage ». Ce collectif rassemble des boutiques et des vendeurs de rue (marchands ambulants), des commerçants de marchés, surtout ceux à proximité desquels « Auchan » s'est installée. Il a été fondé par l'Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal (UNACOIS/Jappo) et le collectif « Frapp-France dégage » qui dénoncent depuis plusieurs années la signature d'accords de partenariats économiques et le F-CFA.

Les marches, rassemblements et actions de sensibilisation se multiplient, impliquant les médias, les leaders d'opinion comme les chefs religieux et la société civile. Les opposants à l'enseigne « Auchan » affirment que les revenus dégagés par l'enseigne ne profitent pas à l'économie sénégalaise, car ils seraient rapatriés dans le pays d'origine : ils estiment qu'un emploi créé par « Auchan » fait perdre « quatre » emplois dans le secteur informel. En s'installant, « Auchan » a modifié l'organisation du réseau du commerce local, occasionnant la « perte de clientèle chez les commerçants locaux, la transformation croissante en plus des boutiques de quartier en magasins d'« alimentation générale »¹ et la disparition des intermédiaires »².

Mobilisations en faveur d'« Auchan »

De l'autre côté, l'enseigne « Auchan » est perçue comme une innovation dans le secteur de la distribution. Ainsi, « Auchan » élabore des modèles opérationnels entièrement nouveaux, opérationnels et adaptables aux modèles existants (Deloitte, 2015). Ceci est d'autant plus vrai quand on sait que « pour répondre au besoin d'emploi en Afrique et dans les pays arabes, l'activité des entreprises doit se développer localement en s'adaptant à la société telle qu'elle est et non pas à la société telle qu'elle devrait être » (Schuerkens, Branine et

¹Les alimentations générales sont des lieux de vente plus spacieux que les boutiques de quartier. Elles vendent généralement en gros comme au détail et ravitaillent très souvent les boutiques de quartier. Notons qu'aujourd'hui, la différence entre boutique de quartier et alimentation générale est très minime puisque, de plus fréquemment, les boutiques de quartier se muent en magasins d'alimentation générale.

² Cf. les données de l'enquête exploratoire auprès des personnes ressources. Ces personnes sont, la plupart du temps, des commerçants locaux et des consommateurs interviewés.

Mamman (éds), 2019 : 9). De l'avis des consommateurs, « Auchan » est devenue le « *number one* » en matière de « *mor yombalé*¹ » : une stratégie infaillible qui aurait convaincu l'État d'autoriser son installation. Elle mettrait ses clients au cœur de toutes ses orientations : prix discount, choix et diversité de l'offre, qualité du service, adaptation aux habitudes de consommation locale et prise en compte des comportements d'achat multicanal.

De même, elle offrirait un certain confort aux chalands (espaces propres et climatisés), des horaires d'ouverture larges (allant de 8 heures du matin à minuit), c'est-à-dire, l'innovation en matière de confort et d'occasion d'achat. La multinationale « Auchan » contribuerait ainsi à la démocratisation du commerce moderne, accessible à tous et répondant aux attentes de la grande majorité de la population sénégalaise. Le projet d'« Auchan » s'inscrit dans la vision du Plan Sénégal émergent (PSE) avec la modernisation graduelle de l'économie locale dont le développement des infrastructures commerciales est un axe majeur : démocratisation d'un commerce moderne accessible à tous et à prix discount, choix et diversité de l'offre, qualité du service, adaptation au mode de consommation local, une réponse diversifiée aux différents modes d'achat (p. ex : implantation directe d'un magasin dans les quartiers ou lancement du e-commerce), implantations adaptées (magasin de quartier, supermarché, hypermarché...)².

Par ailleurs, les mobilisations sociales en sa faveur sont lancées ou argumentées via les réseaux sociaux et connues sous le nom d'« Auchan reste ». Elles sont portées, en particulier, par les consommateurs locaux qui y trouvent leur compte et considèrent qu'« Auchan » reconfigure le marché local par la modernisation des locaux et la numérisation du commerce local. Ces reconfigurations ont conduit à des stratégies de résilience de certains commerçants locaux ayant compris que l'hybridation des pratiques locales et des idées venues d'ailleurs est source d'innovation, car ce « métissage » est extrêmement porteur, concernant à la fois les besoins des populations locales et la conformité des produits vis-à-vis de leurs attentes (Latour, 2006 ; Schuerkens,

¹« *Mor yombalé* » est un terme Wolof qui signifie littéralement en français, « à bas prix ». Il est utilisé dans ce contexte pour préciser qu'Auchan vend ses produits à prix abordable pour les consommateurs.

²<https://www.voyage-senegal.info/auchan-senegal-interview-directeur-general-laurent-leclerc/>, consulté le 2 mars 2022.

Branine et Mamman (éds), 2019 : 10). C'est le cas du boutiquier de « Ya-Salam » que nous proposons d'examiner ici.

Ethnographie d'une boutique locale : le cas de « Ya-Salam »

Au Sénégal, particulièrement dans la ville de Dakar, il existe des modèles de réussite de commerçants locaux qui se sont inspirés de la firme « Auchan » en innovant dans le domaine du système de management. C'est le cas du gérant de la boutique « Ya-Salam » résidant dans la commune de Keur Massar (ville de Dakar). Ce commerçant a su s'adapter aux besoins actuels, propices au commerce sénégalais, dans un contexte de présence marquée d'entreprises multinationales œuvrant dans la grande distribution alimentaire. Contrairement à nombre de commerçants locaux qui fustigent les pratiques managériales et de distribution d'« Auchan », le boutiquier de « Ya-Salam » s'en est inspiré.

Dans ce contexte, une étude de cas de cette boutique était incontournable pour décrire sa trajectoire, en analysant la place (en termes d'opportunités) qu'occupe « Auchan » dans ses pratiques managériales et commerciales. De même, il était crucial d'appréhender les perceptions, préférences et appréciations des consommateurs concernant la distribution de « Ya-Salam » sur les plans de la quantité et de la qualité des produits et d'effectuer une analyse comparée des pratiques managériales afin de mieux positionner la boutique « Ya-Salam » par rapport à « Auchan » et les autres boutiques traditionnelles¹.

Panorama de la boutique « Ya-Salam »

Nous avons surnommé le gérant de « Ya-Salam » Daouda T. pour garder son anonymat. C'est un Sérère musulman, âgé de 32 ans et célibataire qui a commencé à exercer le métier de commerçant en 2006 avec juste un « reçu de commerce ». Il est issu d'une famille (ses parents) de commerçants qui lui a enseigné (légué) le métier. Sans qualification professionnelle (diplôme), il démarre son activité en tant que boucher, vendant exclusivement de la viande dans la localité de Castor (quartier de Dakar). L'idée d'avoir une boutique différente des autres lui est venue suite à la discussion qu'il avait eue avec ses amis sur la stratégie consistant à contourner les logiques de marché des

¹ Par « autres boutiques », il faut entendre les différentes boutiques traditionnellement présentes dans les quartiers, généralement dans une pièce de maison d'habitation.

entreprises multinationales, en particulier « Auchan » visible au Sénégal. À la suite de cette discussion, lors de sa venue à Keur Massar en 2017 pour le mariage de son frère aîné, il remarqua que cette zone était propice à l'établissement d'un commerce : rareté des boutiques qui, quand elles existaient, ne couvraient pas souvent toute la population. En outre, cette zone était éloignée d'« Auchan » et difficile d'accès. Dans la même année, il s'est renseigné sur la manière de se procurer un bon emplacement susceptible de lui servir de boutique. En 2018, il a obtenu un local en location et a démarré son entreprise.

Officiellement nommée « Ya-Salam » en Wolof, traduction littérale de « paix » ou encore de « bienvenue » en français, cette boutique est appelée par les habitants et clients « Auchan Keur Massar/Sotrac » en référence à la multinationale « Auchan ». Cette désignation lui est conférée parce qu'on y trouve, selon les consommateurs interrogés, la presque totalité des produits alimentaires dont ils ont besoin, hormis ceux importés : produits carnés, maraîchers, halieutiques, laitiers, huiliers, vinaigriers et céréaliers. Notons aussi que la « configuration » de cette boutique, notamment avec les produits qui sont bien rangés dans les rayons donne l'impression, « d'être chez » « Auchan », déclarent les interviewés.

Parlant de l'organisation et de la gestion des ressources humaines de la boutique, il y a lieu de retenir que les employés sont considérés comme des « apprentis » car ils sont venus pour apprendre le métier de commerçant. C'est une boutique familiale qui compte quatre salariés, membres de la famille. Chacun d'eux gère un aspect des variétés de produits (maraîchers, laitiers, halieutiques, céréaliers et carnés) même s'il faut noter qu'ils travaillent ensemble et, parfois, en rotation. Ils n'ont pas de salaire fixe : ils sont simplement motivés, mais leurs besoins sociaux (soins médicaux, restauration, logement, etc.) sont satisfaits. Avant de commencer à travailler dans cette boutique, ils bénéficient d'un renforcement de capacité de la part du gérant : apprentissage de la stratégie marketing (faire face à la clientèle), pratique des techniques de vente et de fidélisation de la clientèle. Dans l'optique de mieux cerner l'organisation et le fonctionnement de « Ya-Salam », il est judicieux de consacrer une rubrique à la chaîne de valeur.

Ethnographie de la chaîne de valeur de « Ya-Salam »

Cette ethnographie de la chaîne de valeur consiste à décrire le circuit d'approvisionnement, le système de gestion et la stratégie de mise en

vente et de commercialisation des produits de la boutique « Ya-Salam ».

Circuits d'approvisionnement

La chaîne d'approvisionnement est le circuit par lequel passent les produits achetés. Les fournisseurs et/ou lieux d'approvisionnement de « Ya-Salam » sont nombreux et variés. Il s'agit entre autres des marchés Castor et Thiaroye, d'un grossiste et de l'abattoir de Petit Mbao, plus connu sous le nom de « Fora ». La figure 2 donne un détail des lieux d'approvisionnement du gérant de « Ya-Salam » en fonction des produits.

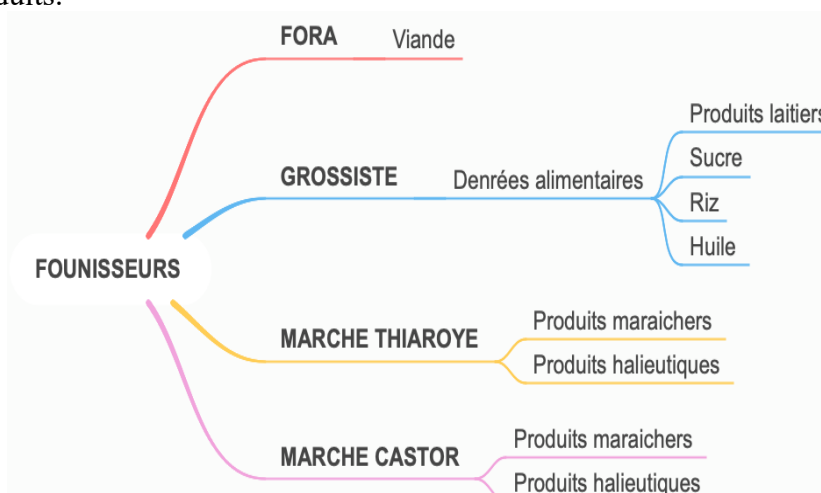


Figure 2 : Circuit d'approvisionnement de la boutique « Ya-Salam »

Les produits maraîchers et halieutiques (en particulier le poisson) sont achetés en gros dans les grands marchés comme Castor ou Thiaroye avant de les vendre au détail. Cela dit, il y a toujours un décalage entre le prix de revient et le prix d'achat, soit une différence de 100 F-CFA, dû au coût du transport. Aussi, pour la vie, le propriétaire s'approvisionne directement à la « Fora » de Petit Mbao. S'agissant des denrées alimentaires (produits laitiers, sucre, riz, huile, vinaigre, etc.), elles sont fournies par un grossiste de Castor. À y regarder de près, l'on constate que le gérant de « Ya-Salam » vend essentiellement des produits locaux :

« (...) Non, personnellement, je n'achète pas de produits importés. Leur achat nécessite beaucoup de moyens financiers et logistiques parce qu'ils sont achetés en grande quantité ; ce sont donc les grands magasins qui peuvent le faire. Ces magasins en achetant en gros

(quantité) peuvent par la suite ravitailler de petites boutiques comme la mienne. D'ailleurs, leur circuit est long et plusieurs intermédiaires peuvent intervenir : c'est très coûteux ! (...) De plus, pour les écouler, cela prend du temps et la clientèle préfère aller à « Auchan » pour les produits importés. C'est pourquoi, je me limite à la vente de produits locaux. (...) La clientèle préfère acheter ces produits locaux jugés plus frais dans ma boutique, alors qu'à « Auchan », ceux-ci peuvent durer et sont parfois congelés. Je veux dire par là que ma stratégie managériale m'a permis de contourner un peu les effets négatifs de la présence d'« Auchan » tant décriés par mes amis commerçants. » Daouda T., 32 ans, gérant de « Ya-Salam¹.

Ces propos témoignent d'une innovation en matière de stratégie managériale dans un contexte de cohabitation avec l'enseigne « Auchan » qui a fortement orienté le management de ce commerçant. Alors qu'« Auchan » est leader dans la distribution de produits importés au Sénégal, le gérant de « Ya-Salam » mise sur les produits locaux adaptés, non seulement à sa chaîne du froid, mais aussi plus accessibles pour la clientèle. Cela étant, même si « l'hybridation des pratiques locales et des idées venues d'ailleurs est source d'innovation » (Schuerkens, Branine et Mamman (éds), 2019 : 10 ; Latour, 2006), la compréhension des comportements d'achat et de consommation est aussi un moyen de fidélisation de la clientèle. Dans la même veine, la chaîne d'approvisionnement de « Ya-Salam » fait montre d'un certain marketing social, ancrage social qui favorise la consommation locale ; c'est de l'entrepreneuriat social. Ce dernier correspond à une forme d'entrepreneuriat dans laquelle le gérant de « Ya-Salam », dans sa stratégie de management, cherche un moyen pour répondre à la problématique du développement local en travaillant exclusivement avec les fournisseurs locaux et en satisfaisant les clients en produits (préférences et besoins satisfaits).

Système de gestion et stratégie de mise en vente des produits

Une fois les produits arrivés sur place, ils ne sont pas mis en vente immédiatement car ils suivent un autre traitement, celui de la gestion et stratégie de mise en vente : les produits en vrac comme le riz, le sucre,

¹ Les citations utilisées pour étayer l'argumentaire ou l'analyse sont des propos des enquêtés. Elles sont issues de la transcription textuelle des entretiens du wolof au français.

l'huile sont vendus au détail (ex. au kg) bien que certains clients achètent le produit tel quel, c'est-à-dire le sac entier (en gros) :

« (...) J'achète en grande quantité mes produits comme je viens de le dire, mais celle-ci est raisonnable. Cette quantité est dite raisonnable dans la mesure où la quantité de produits que j'achète est facilement écouable. Je vends en gros comme en détail et ce, en conformité avec les attentes de la clientèle. » Daouda T., 32 ans, gérant de « Ya-Salam ».

Dans ce cas de figure, une somme moyenne de 100 F-CFA est ajoutée au prix de revient du kilogramme. Le commerçant possède un grand réfrigérateur pour le stockage des produits, en particulier la viande et le poisson. S'agissant des produits maraîchers, pour éviter les problèmes liés au stockage, l'approvisionnement se fait en quantité raisonnable, facile à écouler. Ainsi, ces produits ne sont pas longtemps stockés au risque de pourrir, faute de possibilité de conservation (chaîne du froid).

Ces stratégies de gestion et de mise en vente des produits minimisent, selon le gérant, les risques de pertes occasionnés à chaque approvisionnement, qui viendraient en sus, notamment, des frais élevés de transport¹. À noter qu'il n'existe pas de stratégie de mise en avant des produits pour une meilleure visibilité (marketing) dans la boutique « Ya-Salam ».

Stratégies de commercialisation des produits

La commercialisation est une autre étape incontournable de la chaîne de valeur. Elle consiste à écouler ou vendre les produits destinés à la consommation des ménages. Mais cela nécessite des stratégies managériales. Ainsi, lorsque nous avons cherché à connaître les facteurs définissant la stratégie marketing de « Ya-Salam », le gérant a répondu :

« Tu auras besoin de plusieurs stratégies comme le design, avec ces dessins que tu vois sur la devanture, la modernisation du local, la qualité des produits (frais), la promotion, l'accueil chaleureux, la fixation du prix des produits de manière raisonnable, etc. Il m'arrive de commander des tee-shirts (Lacoste) que nous portons pour le marketing ou une meilleure visibilité. Tout cela me permet de montrer ma reconnaissance envers les clients. » Daouda T., 32 ans, gérant de « Ya-Salam ».

¹ Il faut préciser qu'à chaque approvisionnement, plusieurs acteurs interviennent dans l'acheminement des produits et le gérant est obligé de payer chaque intervenant, notamment les chauffeurs (privés), les déchargeurs (jeunes de la localité), etc.

Ces propos du gérant montrent une reconfiguration en termes de pratiques managériales innovantes et de modernisation des locaux (fig. 3) (Schuerkens, Branine et Mamman (éds), 2019 ; Diallo et Seck, 2014 ; Ulaga et Reinartz, 2011 ; Gallouj, 2007 ; Villette, 2001 ; Akrich, Latour et Callon, 1988). Ces pratiques managériales ont été orientées par la présence de l'enseigne « Auchan » dominant largement le marché local. La viande, la qualité et la variété des produits (maraîchers, carnés, halieutiques et denrées alimentaires) constituent la particularité de cette boutique. Par ailleurs, certains de ces produits retravaillés, comme les oignons déjà épluchés, sont très appréciés par les clients.



Figure 3 : Stratégies managériales ou marketing de la boutique « Ya-Salam »

Le design du local, le bon accueil de la clientèle, la modicité des prix et la publicité (tee-shirt) sont importants pour favoriser la consommation des produits mis en vente. La variété des produits vendus dans cette boutique sous-tend les appréciations positives qu'elle récolte et sa fréquentation. Toutefois, l'irrégularité ou l'anarchie des prix (tantôt à la baisse, tantôt à la hausse) est fortement décriée par les clients (Kébé : 109-126¹ in Diallo, Sall et Seck, 2014). Au demeurant, parler des perceptions des clients et/ou consommateurs sur les pratiques managériales de « Ya-Salam » permet de voir dans quelle mesure elle se démarque des autres boutiques locales.

¹Cf. l'article de Nafiatou Kébé sur « La qualité de service perçue dans les boutiques de quartier au Sénégal » in *Gestion des activités publiques et privées en milieu africain* de Diallo, Sall et Seck (éds), 2014.

Pratiques managériales de « Ya-Salam » : entre perceptions et préférences

Il s'agit, dans cette partie, non seulement de documenter les appréciations de l'innovation, la qualité et l'accessibilité des produits, mais encore d'apprécier le service et la stratégie de fidélisation des clients.

Appréciations sur l'innovation, la qualité et l'accessibilité des produits

L'innovation est l'un des indicateurs qui permettent de comprendre les logiques d'appropriation de la politique de distribution de « Ya-Salam ». Pour rappel, les travaux de Joseph Aloïs Schumpeter (1883-1950) sur le processus de « destruction créatrice » contenaient les germes qui ont influencé de nombreux travaux consacrés à l'innovation (Goldman et Little, 2015 ; Funel et al., 2012 ; Alter, 2010 ; Gallouj, 2007 ; Akrich, Latour et Callon, 1988). Toutefois, il faut reconnaître que ces travaux se focalisent souvent sur l'innovation du point de vue de l'organisation avec une orientation technique (Gallouj, 2007), alors que cette étude s'intéresse à celle-ci, mais du point de vue du consommateur.

L'innovation commerciale quant à elle, fait l'objet de peu de recherches (Gallouj, 2007; Reynolds, Dreccer et Trethowan, 2006). Quand bien même, ces travaux existent et ont été souvent appliqués dans les pays développés (Goldman et Little, 2015 ; Armbruster et al., 2008). Il semble important pour les distributeurs souhaitant s'installer dans les pays du Sud de mieux comprendre le comportement du consommateur local et d'en tenir compte dans leurs pratiques managériales (Schuerkens, 2014 ; Villette, 2001), en particulier sa perception du caractère innovant des centres commerciaux modernes (Diallo et Seck, 2014 ; Diop, 2013). Conscient de ce fait, le gérant de « Ya-Salam » mise davantage sur l'innovation, une stratégie de démarcation des autres boutiques locales : modernisation de son local (design, propreté), qualité (bonne conservation) et accessibilité (prix perçus) des produits :

« Il faut le reconnaître, ce boutiquier s'est démarqué des autres boutiquiers de quartier qu'on a l'habitude de voir dans cette zone. Depuis son arrivée en 2018, il a innové en termes de design du local, d'espace propre et des produits divers et bien rangés dans les rayons. (...) La conservation des produits comme la viande et le poisson est de qualité (avec un bon réfrigérateur). Cela donne l'impression d'être à

« Auchan », ce qui lui a valu le nom de boutique « Auchan » Keur Massar Sotrac. (...) Les produits sont accessibles, même si on n’y retrouve pas tous les produits désirés...mais cela est normal. » Khady N.D., 23 ans, cliente, Keur Massar.

Cette boutique est appelée par les clients « Auchan Keur Massar/Sotrac » en référence à la multinationale « Auchan ». Cette désignation lui est conférée en ce sens qu’on y trouve, selon les consommateurs interrogés, la presque totalité des produits alimentaires dont les consommateurs ont besoin : produits carnés, maraîchers, halieutiques et les denrées de première nécessité. De même, sa « configuration », les produits étant bien organisés (rangés) dans les rayons, donne l’impression, par exagération, d’être chez « Auchan ».

La culture de consommation a des effets délétères sur les comportements d’achat dans les magasins de distribution alimentaire (Damak Turki et Kammoun, 2013 ; McCusker et Hui, 1990 ; Hofstede, 1980 ; Triandis et al., 1990). Ainsi, Amadou Lamine Dia (1991) a mis en évidence l’orientation relationnelle collatérale du Sénégalais qui a tendance à privilégier sa communauté, sa famille et son clan (Dia, 1991). Parallèlement, Fatou Diop (2013), dans ses travaux portant sur « le comportement vestimentaire des Sénégalais » montre que les valeurs comme la relation chaleureuse basée sur la sociabilité, le bien-être corporel, le sentiment d’appartenance caractérisé par la visibilité sociale (position sociale, le paraître) et l’identité communautaire influencent fortement le comportement d’achats et de consommation des Sénégalais (Diop, 2013).

Ces types de comportements socio-culturels spécifiques sont susceptibles d’affecter le fonctionnement de la grande distribution moderne, plutôt fondé sur le modèle occidental et donnant la primauté à l’individu (Mallol, 2013). La grande distribution a aussi tendance à éliminer la figure mythique du vendeur « jovial, bon vivant, amateur de plaisanteries faciles, autodidacte et souvent fier de sa modeste ascension sociale » (Villette, 2001). Cependant, le gérant de la boutique « Ya-Salam » - ayant compris ces aspects caractérisant la société sénégalaise et les commerçants locaux ayant l’avantage sur la maîtrise du savoir-faire local (Diallo, Sall et Seck, 2014) – choisit, pour sa stratégie marketing, la vente de produits essentiellement locaux, plus connus et accessibles financièrement. Quant à la religion, elle constitue un critère non négligeable dans le marketing de « Ya-Salam ». Pour preuve, dans l’approvisionnement de ces produits comme la viande,

tant convoitée, la prise en compte de l'aspect « halal » découle des préférences des acheteurs :

« Bon, personnellement, la viande est un des produits que j'achète le plus dans cette boutique. Non seulement elle est bien conservée, mais encore elle respecte le principe de la religiosité : celle de la viande halal. Je voudrais dire par là que le gérant de la boutique « Ya-Salam » étant musulman, achète toujours des bœufs, poulets [viande] tués par des musulmans. » Madjiguène Mb., 23 ans, cliente, Keur Massar.

La question de l'Islam est prise en considération dans ses pratiques managériales, le Sénégal étant un pays à forte pratique religieuse. Nous conviendrons avec Branine et Pollard (in Schuerkens, Branine et Mamman (éds), 2019 : 75-96) qu'il faut « développer un mélange de gestion occidentale et islamique... où les décisions fondées sur la morale et la spiritualité l'emporte(raient) sur les décisions guidées par des considérations matérielles ».

Appréciations du service et de la stratégie de fidélisation des clients

Le libre-service, accentuant le système du « marchandising », sous-tend les interactions entre clients et vendeurs. Le service est donc apprécié positivement, car les vendeurs font usage de la « parenté à plaisanterie »¹ comme mode de communication, ce qui, par ricochet, favorise la sociabilité, le dialogue et la fidélisation (Diallo et Seck, 2014 : 35-61). La publicité (tee-shirt) et la promotion participent aussi à la fidélisation des clients. La variété des produits, le bon accueil de la clientèle et la modicité des prix permettent de favoriser la quantité d'achats des produits :

« (...) Bien sûr, c'est ce que je viens de dire, de mon côté je n'ai aucun problème avec eux. D'ailleurs, il m'arrive parfois de prendre un produit et leur dire que c'est par force, je vais l'emporter et sans payer, mais ils ne me disent rien ; cela est dû aux relations que nous entretenons. Je veux dire qu'on a de bonnes relations. » Khady N.D., 23 ans, cliente, Keur Massar.

Ou bien encore :

« (...) Oui, ça dépend des clients, comme je viens de te le dire... Il arrive parfois, en tout cas moi, personnellement, en achetant qu'ils

¹C'est une pratique sociale très courante, en général, en Afrique et en particulier au Sénégal, qui permet aux membres de certaines ethnies de se moquer les uns des autres, parfois même de « s'insulter », et cela sans conséquence néfaste. C'est le cas des ethnies Diola et Sérère. Notons que ces « joutes verbales » entre ces deux ethnies sont simplement un moyen de maintenir la solidité de leurs liens.

augmentent la quantité du produit que j'achète (bonus). D'ailleurs, je sais qu'ils le font aussi et même plus pour les autres. » Adama D. N.D., 30 ans, cliente, Keur Massar.

La particularité du service de « Ya-Salam », en comparaison avec les autres boutiques situées dans la même zone, est un élément non négligeable dans la fidélisation de la clientèle. Nous pouvons voir que le gérant essaie d'appliquer les mêmes stratégies de vente qu'« Auchan ». Retenons que la variété des produits vendus dans cette boutique est un élément de différenciation :

« Bon, tu sais que tu ne peux pas comparer cette boutique-là, je veux parler du grossiste qui se trouve devant la boutique, par exemple. Contrairement au gérant de « Ya-Salam » qui vend la quasi-totalité des produits, celui-ci (grossiste), n'en vend pas de viande, poulets de chair. Il vend seulement des ravitaillements alimentaires comme le riz, huile, alors que celui-ci (gérant de « Ya-Salam ») vend tous ces produits, mais en plus, il vend de la viande de bœuf, de poulets de chair. » Rougiatou K. D., 20 ans, cliente, Keur Massar.

L'analyse qui découle de ces propos démontre que la place des commerçants locaux dans le contexte sénégalais actuel, dépend de leurs stratégies managériales : sociabilité, design et modernisation des locaux, mesures d'hygiène, variété et promotion des produits. À présent, attardons-nous sur la comparaison des types de marketing entre « Ya-Salam », « Auchan » et les autres boutiques traditionnelles.

Analyse comparée des types de marketing et des prix entre « Auchan », « Sante Yalla » et « Ya-Salam »

Cette section fait une analyse comparée des pratiques managériales afin de mieux positionner la boutique « Ya-Salam » par rapport à « Auchan » et aux autres boutiques traditionnelles¹. Il semble nécessaire de préciser que même si les niveaux de distribution ne sont pas les mêmes, il s'agit de montrer comment et dans quelle mesure le gérant de « Ya-Salam » s'est inspiré d'« Auchan », en orientant son management afin de se distinguer des autres boutiques traditionnelles.

¹Dans cette comparaison, une boutique dénommée « Sante Yalla » est prise en exemple, même s'il faut reconnaître que les prix d'achat et de vente des produits sont différents d'une boutique à une autre.

Pratiques marketing d'« Auchan », « Ya-Salam » et « Sante Yalla »

Le système d'approvisionnement, la diversité des produits et des fournisseurs et la gestion des relations vendeurs-clients sont importants pour comprendre le caractère innovant du système de management de la boutique « Ya-Salam ». S'agissant du système d'approvisionnement, l'enseigne « Auchan » se déploie à la fois sur les produits importés et locaux, ce que certaines boutiques traditionnelles (en particulier « Sante Yalla ») essaient de pratiquer. En revanche, le gérant de la boutique « Ya-Salam », quant à lui, mise essentiellement sur les produits locaux adaptés non seulement à sa chaîne du froid, mais aussi au besoin d'accessibilité de la clientèle. D'autres indicateurs comme la diversité des produits (produits carnés, maraîchers, halieutiques, laitiers, huiliers, vinaigriers et céréaliers), et des fournisseurs (marchés Castor et Thiaroye, grossiste et « Fora » de Petit Mbao) sous-tendent sa démarcation des autres boutiques.

Dans ce même ordre d'idées, l'organisation des rayons de la boutique « Ya-Salam », l'innovation (modernisation du local, design, propreté), la qualité (bonne conservation, chaîne du froid) et l'accessibilité (prix perçus des produits) favorisent sa fréquentation. Par ailleurs, l'usage de la « parenté à plaisanterie », favorisant la sociabilité, le dialogue et la fidélisation est un élément apprécié positivement ; cet usage reflète sa stratégie de gestion des relations vendeurs-clients. La promotion de sa boutique (publicité) se fait de bouche à oreille. Pour plus de visibilité et afin de se distinguer, les vendeurs portent des tee-shirts comme chez « Auchan », ce qui n'est pas toujours le cas dans les autres boutiques traditionnelles. Ces différents éléments, aussi minimes soient-ils, permettent de comprendre la démarcation de « Ya-Salam » des autres boutiques. Le tableau 1 présente une synthèse des différents éléments comparatifs des types de marketing entre « Auchan », « Ya-Salam » et « Sante Yalla ».

Tableau 1 : Éléments comparatifs entre « Auchan », « Ya-Salam » et « Sante Yalla »

Types marketing	AUCHAN	YA-SALAM	SANTE YALLA
Approvisionnement	Produits importés et locaux sans intermédiaires locaux	Produits locaux et importés disponibles chez les fournisseurs	Produits importés et locaux disponibles chez les fournisseurs

Stratégies de vente et de commercialisation	Promotion, variété des produits (locaux et importés) et diversité des fournisseurs (locaux et étrangers)	Variété des produits (locaux) et diversité des fournisseurs (locaux) avec la viande comme particularité	Variété des produits locaux et importés et diversité des fournisseurs (locaux et étrangers) pas de viande
Nature des relations vendeurs-clients	Sociabilité, dialogue et fidélisation, promotion des produits, modicité des prix (cousinage à plaisanterie)	Sociabilité, dialogue et fidélisation, promotion des produits (cousinage à plaisanterie)	Sociabilité, dialogue et fidélisation (cousinage à plaisanterie)
Publicité/promotion	Via les médias sociaux et port de tee-shirts (Lacoste), design des locaux, envoi de sms groupés	Bouche à oreille, port de tee-shirts (Lacoste), design du local	Bouche à oreille

Source : Enquête de terrain, DIÉDHIYOU, 2022.

Nature des prix entre « Auchan », « Ya-Salam » et « Sante Yalla »

La nature des prix permet aussi de comparer le système marketing de la boutique « Ya-Salam », « Auchan », et les autres boutiques traditionnelles et, par la même occasion, de situer l'innovation de la boutique « Ya-Salam ». Dans cette comparaison, nous nous sommes concentrés sur les prix d'achat et de vente ainsi que sur la marge bénéficiaire (différence entre prix d'achat et prix de vente) de certains produits figurant dans le tableau 2. Le choix de ces produits est motivé par deux raisons fondamentales. Premièrement, ces produits font partie des plus utilisés par les ménages. Deuxièmement, ils sont en vente dans les différentes boutiques (« Auchan », « Ya-Salam » et les autres boutiques traditionnelles) soumises à la comparaison. Il existe des structures de régulation et de contrôle étatique comme la Direction du contrôle économique (DCE) qui assure le contrôle des prix et des stocks et la Direction du commerce intérieur et des prix (DCIP), avec leurs antennes dans les régions et/ou départements, chargées de mettre en application les politiques de prix et de distribution établies par le gouvernement ; les chambres de commerce et la caisse de péréquation

et de stabilisation des prix qui financent les surplus des dépenses faites sur les produits tels que le riz, le mil, le blé et la farine.

Malgré cela, l'on remarque que les prix pratiqués par les boutiquiers ne sont toujours pas harmonisés, qu'il règne une « anarchie » dans leur fixation. Il convient de préciser que les commerçants locaux militent plus pour le système de péréquation, une stratégie infaillible de marketing, consistant à fixer les prix de manière à obtenir un bénéfice global. Le bénéfice ne s'obtient alors pas forcément par le biais de chaque produit, puisque certains produits sont vendus « à perte », (généralement les produits d'appel¹), et d'autres, « à gain »². Ces prix sont fixés en fonction des attentes des clients et des marges de pertes occasionnées au moment de l'approvisionnement (cf. la partie sur l'ethnographie de la chaîne de valeur de « Ya-Salam »).

Il semble difficile de comprendre les différences de prix entre « Auchan », « Ya-Salam » et les autres boutiques, en particulier « Sante Yalla »³. Néanmoins, le système d'approvisionnement de chacun de ces points de vente pourrait permettre d'explicitier cette différence. Alors qu'« Auchan » s'approvisionne directement auprès des producteurs, les autres (« Ya-Salam » et « Sante Yalla ») passent par des chaînes intermédiaires (grossistes, voitures de location, déchargeurs, etc.). C'est ce qui explique la différence de marge bénéficiaire. Ainsi, certains fournisseurs sont des producteurs pour « Auchan », tandis que ce sont des intermédiaires pour « Ya-Salam » et les autres boutiques traditionnelles. Par exemple, concernant l'huile de tournesol, la bouteille d'un litre d'huile « Oléa » vendue à 1590 F-CFA à « Auchan », est achetée 1400 F-CFA, mais elle est vendue à des prix différents à « Ya-Salam » et à « Sante Yalla », soit à 1500 F-CFA pour la première, et à 1600 F-CFA, pour la seconde, avec une marge bénéficiaire de 50 F-CFA et de 100 F-CFA⁴, respectivement. Ceci témoigne encore une fois du caractère accessible des produits chez « Ya-Salam » par rapport

¹ Les produits usuels sont généralement ceux vendus juste pour attirer les clients, pouvant ou non rapporter des bénéfices. Dans le cadre de cette recherche nous pouvons donner l'exemple des oignons déjà épluchés au service de la clientèle.

² Il s'agit des produits comme le riz, l'huile, entre autres, les denrées de première nécessité.

³ A ce propos, il faut préciser que les niveaux de distribution ne sont pas les mêmes, pour s'évertuer à une quelconque comparaison, puisque « Auchan » est rangée dans le secteur de la grande distribution, et « Ya-Salam » et « Sante Yalla », dans celui de la distribution locale.

⁴ Il en est de même pour les autres produits comme le pot d'un kg de tomates « La Linguère », le kg de pommes de terre, etc.

aux autres boutiques traditionnelles, en particulier « Sante Yalla », ce qui, par ricochet favorise sa fréquentation.

Le tableau 2 offre un panorama plus parlant de la comparaison des prix (exprimés en F-CFA) entre « Auchan », « Ya-Salam » et « Sante Yalla ».

Tableau 2 : Maquette de comparaison des prix entre « Auchan », « Ya-Salam » et les boutiques traditionnelles

N°	Articles	Conditionnement	AUCHAN			YA-SALAM			SANTE YALLA		
			PA	PV	MB	PA	PV	MB	PA	PV	MB
1	Riz parfumé	Sac de 25 kg				11500	12000	500	11500	12000	500
2	Sucre cristallisé	Boite de sucre en morceaux de la CSS ¹ d'un kg	790			750	800	50	750	800	50
3	Huile de tournesol	Bouteille d'un litre d'huile « Oléa »	1590			1400	1500	100	1400	1600	200
4	Pomme de terre	Un kg	400			340	450	110	340	500	160
5	Oignon local	Un kg	275			240	300	60	240	300	60
6	Concentré de tomates	Pot d'un kg de tomates « La Linguère »	1390			1300	1400	100	1300	1450	150
7	Lait en poudre	Sachet de « LAICRAN » 400 g	1790			1650	1750	100	1650	1750	100
8	Vermicelle	Sachet « CHEVEU D'ANGE » 500 g	450			400	500	100	400	500	100
9	Savon	Savon (La main) 400 g				325	350	25	325	350	25
10	Margarine	Margarine « JADIDA » 500 g	975			900	1000	100	900	1050	150

Source : Enquête de terrain, DIÉDHIYOU, 2022.

Notes : PA désigne « Prix d'achat », PV « Prix de vente » et MB « Marge bénéficiaire »

¹ CSS : Compagnie Sucrière Sénégalaise.

COVID-19 : vers un processus de numérisation des entreprises locales

La pandémie de COVID-19 a rendu, en effet, vulnérable la quasi-totalité des acteurs (vendeurs à l'étal, marchands ambulants, boutiquiers de quartier, conducteurs de motos Jakarta, petites commerçantes, etc.) qui exercent dans le secteur informel (Walrafen, 2020 ; Observatoire français des conjonctures économiques, 2020). En effet, les mesures (couvre-feu, état d'urgence, semi-confinement et fermetures des commerces « non-essentiels ») prises par le gouvernement sénégalais pour le contrecarrer, avec un faible accompagnement (distribution de vivres, moyens de subsistance, etc.) des populations ont suscité des mobilisations et réactions sociales, chez les travailleurs de ce secteur, en faveur d'un assouplissement, car ils sont des « *goorgorlu, taba-taba* », c'est-à-dire des débrouillards. En tout état de cause, le COVID-19 a été un fait « social total » ; il a eu des effets délétères sur les plans socio-économiques, politiques, sanitaires, éducatifs, etc.

Cependant, la pandémie a aussi contribué à la visibilité du processus de numérisation des entreprises locales au Sénégal. Dans le contexte du COVID-19, les vendeurs locaux, en particulier ceux pratiquant le e-commerce ont fait preuve de succès. Dans le secteur de la restauration, par exemple, les services de livraison ont permis une meilleure adaptation et un respect des mesures barrières (couvre-feux, semi-confinement, distanciation physique, etc.). De même, la vente en ligne (boutiques) des produits à travers les réseaux sociaux comme WhatsApp, Facebook, Instagram par certains commerçants locaux a permis le développement du e-commerce et l'accélération de la transformation numérique. Chez les couturiers, la fabrication de masques et de gel hydroalcoolique a permis, non seulement de lutter contre le COVID-19 (mesures barrières), mais encore une poursuite de l'activité professionnelle sans difficulté majeure. D'ailleurs, cette situation a conduit à l'essor des motos « *thak-thiak* », ce qui correspond à « va vite ou encore vite fait » pour effectuer les livraisons à domicile. Bref, tout montre que le COVID-19 constitue un élément important dans l'expansion de la numérisation des entreprises dans le monde (Galindo et al., 2019) et au Sénégal¹.

¹ À ce propos, cf. le chapitre 7 de Schuerkens dans ce livre (2023).

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons tenté de mieux cerner les rapports de cohabitation entre « Auchan » et les acteurs (vendeurs d'étal, boutiquiers de quartiers, marchands ambulants, petites commerçantes de proximité, etc.) du commerce local au Sénégal. Ce tour d'horizon laisse apparaître que la portée de cette étude réside dans le fait qu'elle contribue à un débat actuel dont les enjeux sont fondamentaux car elle vise, sur la base de l'analyse des faits, à éclairer la manière dont l'enseigne « Auchan » inspire et oriente le management des commerçants locaux au Sénégal. Mieux encore, elle cherche à entrevoir des pistes de réflexion pour mieux comprendre les controverses suscitées par la cohabitation entre la multinationale « Auchan » et les acteurs du commerce local au Sénégal.

Le travail sur le terrain, par une démarche symétrique et réflexive, a permis de découvrir que les rapports entre la multinationale « Auchan » et les commerçants locaux sont bel et bien possibles au Sénégal. En fait, en s'y installant, l'enseigne « Auchan », même si elle est fustigée par nombre de commerçants locaux et mouvements nationaux (ex. Auchan dégage, Frapp-France dégage et UNACOIS/Jappo) d'un côté, a inspiré de manière considérable le management de certains, de l'autre côté, à l'instar du gérant de la boutique « Ya-Salam ».

À l'aide d'une méthode qualitative couplée à une approche ethnographique, l'étude démontre que les logiques managériales du gérant de « Ya-Salam », notamment la variété des produits locaux et la modernisation du local (design) répondent positivement aux besoins et attentes des consommateurs. Dans cette boutique, on retrouve, selon les consommateurs interrogés, la « configuration » de l'enseigne « Auchan » et la quasi-totalité des produits alimentaires dont ils ont besoin : produits carnés, maraîchers, halieutiques, laitiers, huiliers, vinaigriers et céréaliers. Par ailleurs, sa chaîne de valeur des produits participe au développement local, en tant qu'il travaille exclusivement avec des fournisseurs locaux. De même, la comparaison des pratiques managériales et de la nature des prix (prix d'achat, de vente et marge bénéficiaire) de la boutique « Ya-Salam » par rapport à « Auchan » et aux boutiques traditionnelles (en particulier « Sante-Yala ») sont deux éléments de taille permettant de comprendre en quoi la première innove et se démarque des autres boutiques traditionnelles. De plus, le COVID-19 a été une source d'inspiration des vendeurs locaux pour numériser leurs services. Les constats de terrain ont révélé que dans le contexte de

la pandémie, seuls, les vendeurs locaux pratiquant l'e-commerce et la livraison à domicile ont véritablement pu faire preuve de résilience.

En définitive, notons ceci : l'hybridation des pratiques managériales locales et des idées venues d'ailleurs (globalisation et *glocalisation*), associées à la maîtrise des comportements d'achats des consommateurs sont aujourd'hui sources de succès des entreprises locales au Sénégal, et ce, dans un monde interconnecté.

Nous ne saurions clore ce chapitre sans reconnaître que les résultats ne peuvent pas être extrapolés à l'ensemble des commerçants locaux du Sénégal. Ceci constitue d'ailleurs une perspective de recherche d'avenir.

Références bibliographiques

Akrich, M., B. Latour et M. Callon (1988) « A quoi tient le succès des innovations ? L'art de l'intéressement ; 2 Le choix des porte-parole. », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, 4-17 et 14-29.

Alter, N. (2010) *L'innovation ordinaire*. 3e éd. Quadrige. Paris : PUF.

Armbruster, H., A. Bikfalvi, S. Kinkel et G. Lay (2008) « Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys », *Technovation* 28 (10) : 644-657.

Damak, T. M. et M. Kammoun (2013) « L'impact de la promotion des ventes sur la performance des distributeurs. Cas de trois entreprises maghrébines », *La Revue des Sciences de Gestion*, 261-262 (3) : 175.

Dia, A. L. (1991) « Le management africain : Mythe ou réalité », *Revue internationale P.M.E*, 4 (1) : 29-48.

Diallo, M. F. et A. M. Seck (2015) « L'innovation perçue et ses conséquences dans les centres commerciaux modernes d'Afrique : L'exemple du Sénégal », *Management Prospective, Management & Avenir* : 57-79.

Diallo, M. F., F. D. Sall, F. Diop et A. M. Seck (éds) (2014) *Gestion des activités publiques et privées en milieu africain : L'exemple du Sénégal*. Paris : L'Harmattan.

Diop, F. (2013) « Tradition et comportement de consommation au Sénégal : une étude exploratoire sur la tenue vestimentaire », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, Marketing*, 3 (261-262) : 121-130.

Galindo, G., E. Garbe et J. Vignal (2019) « Des idéaux à la réalité de l'accompagnement de la GRH dans la digitalisation : le cas d'une

entreprise industrielle : » @GRH 30 (1) : 11-46.

Gallouj, G. (2007) *Innovater dans la grande distribution*. Paris : De Boeck. Perspectives et marketing.

Geertz, C. (1998) « La description dense : Vers une théorie interprétative de la culture ». *Enquête*, 6 (octobre) : 73-105. <https://doi.org/10.4000/enquete.1443>.

Goldman, M. J. et J. S. Little (2015) « Innovative Grassroots NGOs and the Complex Processes of Women's Empowerment An Empirical Investigation from Northern Tanzania ». *World Development* 66 (février) : 762-777.

Hocquelet, M. (2014) « Grande distribution globale et contestations locales : Les salariés de Walmart entre restructurations discrètes et nouvelles stratégies syndicales ». *Travail et emploi*, 137 (mars) : 85-103.

Hofstede, G. (1980) « Culture and Organizations », *International Studies of Management & Organization*, 10 (4) : 15-41.

Kamara, S. (2008) « Croissance urbaine et gestion des infrastructures et équipements marchands à Dakar : cas des nouvelles centralités commerciales ». Mémoire de Maîtrise à l'Université Gaston Berger de St Louis.

Latour, B. (2006) *Nous n'avons jamais été modernes : Essai d'anthropologie symétrique*. Paris : La Découverte.

Mallol, C.S. (2003) « Entre local et global : l'alimentation polynésienne : Le cas de Tahiti et de Rapa », *Anthropologie et Sociétés*, 37 (2) : 137-153.

Merwe, J. V. D. (2016) « Theorising Emerging Powers in Africa within the Western-Led System of Accumulation », in *Emerging Powers in Africa*, J. van der Merwe, I. Taylor, et A. Arkhangelskaya (éds), pp. 17-38. Cham : Springer International Publishing.

Observatoire français des conjonctures économiques, Ofce (2020) *L'économie française 2021*, Repères. Paris : La Découverte.

Olivier de Sardan, J.-P. (1995) « La politique du terrain Sur la production des données en anthropologie », *Enquête*, 1 (octobre).

Paugam, S. (2012) *L'enquête sociologique : sous la direction de Serge Paugam*. 2e éd. Quadrige. Paris : Presses universitaires de France.

Raynaud, D. et M. Bunge (2018) *Sociologie des controverses scientifiques*. Nouvelle éd. revue et augmentée. Sciences & Philosophie. Pas : Éditions Matériologiques.

Reynolds, M., F. Dreccer et R. Trethowan (2006) « Drought-Adaptive Traits Derived from Wheat Wild Relatives and Landraces », *Journal of Experimental Botany*, 58 (2) : 177-186.

Roucous, N. et A. Dauphagne (2015) « La chambre d'enfant : Une construction partagée entre parents et enfants », *La revue internationale de l'éducation familiale* 37 (1) : 87.

Schuerkens, U. (éd.) (2014) *Global Management, Local Resistances : Theoretical Discussion and Empirical Case Studies*. New York et Londres : Routledge.

Schuerkens, U. (2017) *Social Changes in a Global World*. Londres et al. : Sage.

Schuerkens, U., M. Branine et A. Mamman (éds) (2019) *Pour une sociologie du management en Afrique et dans le monde arabe*. Collection Vivre l'entreprise. Série Management et ressources humaines. Paris : L'Harmattan.

Tafforeau, N. et D. Diagne (2018) « Essor des supermarchés en Afrique : Risque ou opportunité pour la production locale ? », *Grain de sel*, 75 : 11-13.s

Triandis, H. C., C. McCusker et C. Harry Hui (1990) « Multimethod Probes of Individualism and Collectivism », *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (5) : 1006-1020.

Ulaga, W. et W. J. Reinartz (2011) « Hybrid Offerings : How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully », *Journal of Marketing* 75 (6) 5-23.

Villette, M. (2001) « Le commerce n'adoucit pas les mœurs. La grande distribution a-t-elle besoin de vendeurs », *Gérer et Comprendre, Les Annales des Mines*, 64 : 61-71.

Walrafen, T. (éd.) (2020) « L'économie, la finance et l'assurance après la Covid-19 ». *Revue d'économie financière*, 139/140, 3e/4e trimestre. Paris : Association d'Économie Financière.

Chapitre 12

Remarques finales et perspectives

Ulrike Schuerkens

Ce livre exposant la situation de l'emploi et des entreprises au Sénégal montre l'importance des cultures africaines dans les systèmes économiques de l'Afrique au Sud du Sahara et, en particulier, du Sénégal. Les chapitres de la première partie ont analysé l'économie du Sénégal et les mesures prises pour améliorer la situation économique et l'insertion des populations dans le système économique moderne. Après le chapitre introductif au projet ManaGlobal qui a financé les travaux présentés dans ce volume, des économistes ont présenté la situation économique du Sénégal. Le chapitre suivant a décrit l'organisation du travail dans les espaces de co-working à Dakar, récemment. Ensuite, viennent les efforts faits par les autorités sénégalaises pour faciliter la formalisation du secteur dit « informel ». On a montré l'importance de ces efforts ainsi que les multiples initiatives destinées à étendre la formalisation des entreprises. Le dernier chapitre de cette partie a exposé les pratiques des écoles de commerce visant à intégrer les traditions culturelles africaines dans leurs cursus. Il a été souligné que ces démarches sont encore au stade embryonnaire. Le projet ManaGlobal, avec ses modules d'apprentissage à distance, ainsi que cet ouvrage, souhaitent proposer des outils pour mieux comprendre l'hybridation des pratiques du management au sein des entreprises, des analyses qui peuvent être utilisées dans l'enseignement des écoles de commerce.

La deuxième partie du livre rassemble des études de cas se basant sur l'analyse du parcours professionnel et personnel d'un certain nombre d'entrepreneur.e.s. Ces chapitres donnent à voir comment ces entrepreneur.e.s ont pu rendre leurs entreprises rentables. Ils révèlent que certains secteurs, délaissés par les grands groupes, sont ceux dans lesquels investit la génération qui a la quarantaine ou la cinquantaine aujourd'hui. Ces entreprises comptent parmi les PME ayant souvent de deux à cinq collaborateurs. Il est fréquent que leur domaine d'activité ressortît aux matières principales étudiées par leurs fondateurs à l'université ou en école de commerce. Elles permettent à leur PDG de

se hisser parmi les classes moyennes supérieures sénégalaises tout en défendant une réadaptation constante de leurs pratiques basées sur le caractère novateur de leurs entreprises. Nous avons également démontré que le numérique s'est développé en réaction aux confinements et aux mesures de distanciation sociale imposés par la crise du COVID-19 qui avaient influé sur la situation économique des entreprises et le travail des salarié.e.s.

Le secteur économique décrit est, à juste titre, considéré comme important pour le présent, mais aussi pour l'avenir de la population sénégalaise, caractérisée par sa jeunesse qui cherche des issues à une situation où le salariat ne concerne qu'une partie restreinte de la population active. L'insertion socio-professionnelle de ces jeunes est ainsi un défi auquel est censée répondre une croissance permettant la création d'emplois. L'entrepreneuriat est considéré comme une solution au chômage menaçant une frange importante de la population. Les programmes gouvernementaux soutiennent, en effet, la création d'entreprises par le biais de programmes de formation et de soutien financier à base de crédits ou de subventions. L'objectif est de rendre viables ces entreprises en subventionnant et accompagnant les initiatives de jeunes hommes et femmes afin qu'ils/elles deviennent autonomes et puissent s'insérer rapidement dans le monde du travail. Quant aux formations professionnelles, elles ont pour but de répondre aux besoins du marché. L'avenir professionnel d'une grande partie de la population dépend donc d'entreprises qu'il faut appuyer et soutenir pour créer de l'emploi, générer de la croissance, encourager les innovations et initier une transformation. Le Sénégal se caractérise en particulier par le dynamisme de start-ups créées, entre autres, par des émigré.e.s de retour au pays qui contribuent à son développement.

La pandémie de COVID-19 a accentué le déséquilibre du secteur de l'emploi en exerçant une pression sur le secteur privé. Nous avons montré que les entreprises discutées dans ce livre ont dû cesser leurs activités et/ou les réorienter pendant une période limitée. Les fermetures d'entreprises ont davantage concerné les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration que ceux, peu touchés par la crise, de l'esthétique et du numérique, qui ont pu rouvrir après la période de confinement qui avait débuté en mars 2020. Toutefois, l'on a pu constater une croissance de la pauvreté - renforcée depuis par la crise russo-ukrainienne - sur le continent, et les fermetures ont concerné, en

Afrique, 4,5 % (BAD 2022 : 39)¹ des entreprises, davantage que dans d'autres régions des Suds. Dans les années à venir, l'essor économique du Sénégal résidera dans l'industrialisation d'une partie de son économie grâce à des PME qui se spécialiseront dans des tâches des chaînes de valeur mondiales, permettant ainsi au pays de s'insérer favorablement dans l'économie mondiale.²

¹ Groupe de la Banque africaine de développement (2022) *Soutenir la résilience climatique et une transition énergétique juste en Afrique. Perspectives économiques en Afrique 2022*. Abidjan : Banque Africaine de Développement.

² K. G. Abreha, W. Kassa, E. K. K. Lartey, T. A. Mengistae, S. Owusu et A. G. Zeufack (2022) *L'industrialisation en Afrique subsaharienne : Saisir les opportunités offertes par les chaînes de valeur mondiales*. AFD et Groupe de la Banque mondiale : Series Africa Development Forum.

Auteurs du livre

Bocoum, Seydou est doctorant au LAREM-UCAD. Il a suivi un enseignement en *Persuasion and social influence* à Harvard University et en *Big Data* au Massachusetts Institute of Management. De plus, il a obtenu une licence de Devry University (USA).

Diédhiou, Paul Mamba est doctorant en co-tutelle entre l'UCAD de Dakar et l'Université Rennes 2 en socio-anthropologie, spécialité Économie et Société (UR2 & UCAD). Il est vacataire à l'UCAD et travaille sur les questions d'implantation des entreprises multinationales, en particulier de la grande distribution alimentaire au Sénégal et sur les controverses et réactions locales que cette implantation a suscitées.

Diaw, Diadié est enseignant-chercheur, maître de conférences en économie à l'Université Rennes 2 et membre du Laboratoire interdisciplinaire de Recherche en Innovations Sociétales (LiRIS). Il est économiste du développement, spécialiste du commerce international, et a publié plusieurs articles universitaires sur le lien entre la coopération Sud-Sud et la performance commerciale des pays en développement.

Dieng, Seydi Ababacar

Seydi Ababacar Dieng est enseignant-chercheur à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD). Il est directeur du Laboratoire de Recherches économiques et monétaires (LAREM). Il a été professeur invité à l'Université de Rennes 2 en 2019 et chercheur invité dans plusieurs universités dont celles de Manchester, Luxembourg et AgroParisTech, Paris. Il est coordinateur pour le Sénégal du projet ManaGlobal, RISE, Union européenne, avec plusieurs universités européennes et africaines pour la période 2019-2024.

Kamagate, Yaya est titulaire d'un master en sociologie, parcours Conseil et Intervention dans le Travail et les Entreprises (CITE), obtenu à l'université Paris-Saclay et prépare un doctorat en sociologie à l'université Rennes 2. Il a contribué à plusieurs études à Paris (France), Montréal (Canada), Dakar (Sénégal) et Abidjan (Côte d'Ivoire) et est co-auteur de « Bandakagni, village de Côte d'Ivoire : Origines, Rites et Traditions ».

Dadié, Kouamé Jacob est doctorant en socio-anthropologie à l'Université Rennes 2 et vacataire à la même université.

Mamman, Aminu est professeur de management et développement international à l'Université de Manchester (Grande-Bretagne) et a publié *Development Management: Theory and Practice* (J. N. Bawole, F. Hossain, A.K. Ghalib, C. Rees et A. Mamman, 2017, Routledge). Il est spécialiste de l'Afrique au Sud du Sahara.

Manga, Priska est enseignante chercheuse au département de Sociologie de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) et membre du laboratoire LASAP (Laboratoire de Sociologie, d'Anthropologie et de Psychologie). Ses sujets de recherches sont, entre autres, l'éducation et la petite enfance, l'entrepreneuriat féminin et la culture.

Pouye, El Hadji Malick est titulaire d'un doctorat en sciences économiques de la faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FASEG) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD). Il est également titulaire d'un Master 2 en Management de la Supply Chain et des Achats et d'un Master 2 en Politiques et Négociations commerciales internationales. Il est actuellement Directeur Général fondateur du Cabinet EMP Consulting, une structure qui accompagne ses clients à travers un quadripôle : ingénierie financière, stratégie numérique, automatisation numérique, politiques et négociations commerciales internationales.

Schuerkens, Ulrike est professeure des universités de sociologie et d'anthropologie sociale et culturelle à l'Université Rennes 2 où elle coordonne le projet ManaGlobal financé par l'Union européenne, à l'intérieur du LiRIS EA 7481. Ses recherches tournent autour des entreprises et des entrepreneurs en Afrique. Elle a publié une quinzaine d'ouvrages sur les transformations sociales et la mondialisation. Elle a initié les modules de formation continue du projet ManaGlobal qui sont gérés par l'AFI-L'UE et l'Université Rennes 2.

Seye, Moustapha est socio-anthropologue, chargé de recherche titulaire à l'Institut fondamental d'Afrique noire-Cheikh Anta Diop (IFAN-CAD) au Laboratoire de Recherche sur les Transformations économiques et sociales (LARTES-IFAN). M. Sèye est spécialiste en

environnement et développement durable. Il porte un intérêt particulier à l'entrepreneuriat. Il a dispensé, dans le cadre du programme ManaGlobal, deux séances d'un module sur l'entrepreneuriat féminin en Afrique de l'Ouest et du Centre et sur l'agriculture urbaine et péri-urbaine. Il a également publié des articles scientifiques dans des revues à comité de lecture.

Tables des matières

Avant-propos Mouhamed El Bachir Wade	5
Chapitre 1 Entreprises, entrepreneurs et travail au Sénégal Ulrike Schuerkens et Aminu Mamman	7
Chapitre 2 Un état des lieux de l'économie sénégalaise Seydi Ababacar Dieng et Diadié Diaw.....	33
Chapitre 3 Nouvelles formes d'organisation du travail à Dakar Yaya Kamagate	61
Chapitre 4 Les déterminants sociaux de la formalisation et de l'accompagnement des PME au Sénégal : De l'instabilité organisationnelle à la redynamisation du cadre socio- institutionnel Kouamé Jacob Dadié.....	81
Chapitre 5 L'essor de l'enseignement du management en Afrique, au Sud du Sahara : L'exemple du Sénégal Ulrike Schuerkens	107
Chapitre 6 Manager dans l'ère de la glocalisation actuelle : la nouvelle génération des entrepreneurs dakarois appartenant aux nouvelles classes moyennes du Sénégal Ulrike Schuerkens, Moustapha Seye et Priska Manga.....	127
Chapitre 7 Nouvelles opportunités commerciales numérisées au Sénégal : mesures politiques et modèles réels d'entrepreneuriat Ulrike Schuerkens	165

Chapitre 8	
Analyse du développement des TIC au Sénégal : L'exemple de Cygmatech	
Seydi Ababacar Dieng, Seydou Bocoum, El Hadji Malick Pouye.....	197
Chapitre 9	
Les étudiant.e.s-entrepreneur.e.s : Apprentissage professionnel, entre études	
et entreprises	
Ulrike Schuerkens	221
Chapitre 10	
Les femmes entrepreneures au Sénégal et le contexte géographique plus	
large de l'Afrique et de l'Europe	
Ulrike Schuerkens	237
Chapitre 11	
Ethnographie d'une boutique locale : Cas d'Auchan Keur Massar à Dakar	
Paul Mamba Diédhiou.....	255
Chapitre 12	
Remarques finales et perspectives	
Ulrike Schuerkens	281