

## **Pratiques de GRH dans le secteur informel de Dakar : cas des menuisiers et mécaniciens.**

### **DIOUF Louise**

Etudiante en DEA de Sciences de Gestion à l'UCAD  
Membre du laboratoire de GRH à L'ESP  
[louisediouf2003@yahoo.fr](mailto:louisediouf2003@yahoo.fr)

### **KANE Demba**

Doctorant en Sciences de Gestion à l'UCAD  
Membre du laboratoire de GRH à L'ESP  
[dembakane@yahoo.fr](mailto:dembakane@yahoo.fr)

### **MBODJI Ndeye Sira**

Etudiante en DEA de Sciences de Gestion à l'UCAD  
Membre du laboratoire de GRH à L'ESP  
[thienci80@yahoo.fr](mailto:thienci80@yahoo.fr)

### **SARR Mamadou**

Etudiant en DEA de Sciences de Gestion à l'UCAD  
Membre du laboratoire de GRH à L'ESP  
[massarrfff76@yahoo.fr](mailto:massarrfff76@yahoo.fr)

### **Résumé :**

Cette contribution s'inscrit dans une perspective de découverte et de compréhension des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans le secteur informel de la mécanique et de la menuiserie. Il s'agit de montrer l'existence de ces pratiques et d'en faire ressortir leurs caractéristiques. L'open coding issue de la Grounded Theory a été utilisé pour ce travail qui se voulait exploratoire, qualitative, inductive et basé sur des études de cas. Cela nous a permis de repérer des pratiques comme le recrutement, la formation, la rémunération, la motivation, la délégation du pouvoir, la démarche participative liée à la communication.

**Mots clés :** Pratiques de GRH, Secteur Informel, Menuisiers, Mécaniciens, Open Coding.

## **Introduction**

Le secteur informel occupe une place très importante dans les économies africaines et particulièrement dans celle du Sénégal. Il englobe une part très importante de la main d'œuvre locale et est souvent caractérisée par un faible niveau de scolarisation. Au Sénégal selon la Direction de la Prévision et de la Statistique (DPS) (2003), la part du secteur informel à la Valeur Ajoutée (VA) est estimée à 10.7% du Produit Intérieur Brut (PIB). Mais malgré sa contribution importante dans l'économie, peu d'études scientifiques s'y sont intéressées et la gestion des ressources humaines ne constitue pas l'exception.

La diversité de ce secteur (industrie, pêche, services, etc) montre l'impossibilité d'une étude qui couvrirait l'ensemble de ses branches. Ceci nous a conduits à porter notre choix sur les menuisiers et les mécaniciens de voiture.

La mobilisation de ces individus dans leur cadre de travail, en l'occurrence les ateliers, pose forcément la problématique de leur gestion en tant que entité d'interaction et d'échange. De ce fait, des pratiques de GRH, que celles-ci soient formelles ou non, sont nécessairement mises en application dans toute entreprise. Aborder le secteur informel en termes de gestion des ressources humaines s'avère opportun, voire fondamental, car pouvant s'inscrire dans une perspective de participation à une meilleure connaissance dudit secteur.

Ainsi, notre préoccupation principale est-elle de savoir comment sont gérés ces hommes qui exercent au sein de ces entreprises. En d'autres termes, il s'agira de répondre aux deux questions suivantes :

- quelles sont les pratiques de Gestion des Ressources Humaines mobilisées ?
- quelles sont leurs spécificités dans les ateliers de menuiserie et de mécanique ?

Ce présent travail de réflexion est d'autant plus intéressant qu'il permettra principalement de poser les premiers jalons d'une recherche académique contributive pour faire ressortir les spécificités des pratiques de GRH dans le secteur informel.

En particulier, notre propos consiste prioritairement à analyser les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les domaines de la mécanique et de la menuiserie. Ceci aura pour résultat de faire ressortir les grandes caractéristiques de ces pratiques dans le secteur informel.

Dans cette visée, notre recherche va s'articuler essentiellement autour des notions de secteur informel, de pratiques de GRH et le lien entre ces deux éléments.

## **1. Cadre théorique**

### **1.1. Définition et historique du secteur informel**

Le terme "secteur informel" a été utilisé, pour la première fois dans une étude sur l'emploi urbain au Ghana en 1971 et officialisé en 1972 lors de la publication d'un rapport du BIT sur l'emploi au Kenya dans le cadre du Programme mondial de l'emploi (Walther 2006).

Le secteur informel, antérieurement considéré à priori comme un «accident» transitoire du processus de construction d'une économie moderne dans les pays en voie de développement, a révélé, par la suite, une dynamique d'expansion et de renforcement de son rayon d'action

qui fournit des raisons objectives de penser qu'il continuera durablement à occuper une part importante de la population active (KANTE, 2003). Plusieurs définitions ont été données à ce concept. Parmi celles-ci nous notons :

#### **1.1.1. Définition 1**

Le secteur informel peut être défini, de façon générale, comme un ensemble d'unités de production de biens ou de services en vue de créer principalement des emplois et des revenus pour les personnes concernées. Ces unités, ayant un faible niveau d'organisation, opèrent à de petites échelles de manière spécifique avec peu ou pas de division entre le travail et le capital en tant que facteurs de production (Nations Unies 2007).

#### **1.1.2. Définition 2**

Le secteur informel peut être, également, vu comme «un secteur composé d'entreprises employant moins de dix personnes, échappant à toute réglementation administrative et juridique, employant une main-d'œuvre familiale, appliquant des horaires souples, recourant à des sources informelles de crédit et fabriquant des produits finalisés (par opposition à des produits intermédiaires. Les travailleurs de ces entreprises ont rarement accès à l'enseignement scolaire, utilisent peu d'énergie électrique et mènent des activités semi permanentes» (SETHURAMAN cité par l'étude du ministère des Affaires étrangères (MAE 1999)).

#### **1.1.3. Définition 3**

Le secteur informel est, aussi, un sous-ensemble du secteur institutionnel des ménages en comptabilité nationale. Il est constitué par une fraction des entreprises individuelles ; ces dernières se distinguent des sociétés et quasi-sociétés en ce qu'elles ne tiennent pas un ensemble complet de comptes et ne constituent pas des personnes morales distinctes des ménages dont elles dépendent quel que soit le lieu d'exercice de l'activité (Walther 2006).

#### **1.1.4. Définition 4**

Le secteur informel est, enfin, composé des activités économiques non officiellement déclarées mais admises par les pouvoirs publics parce qu'elles contribuent à la résorption du chômage (Matmati 2005).

Ces différentes définitions données au "secteur informel" montrent la diversité des perceptions du secteur en fonction des motivations de recherche. Elles se font sur deux aspects : soit par l'emploi, soit par l'entreprise comme le mentionne CHARMES (2005).

Ce qui fait dire à TREHLKE (1988) qu' «il n'existe pas de définitions précises du secteur informel de sorte qu'il est difficile de comparer les études qui s'y rapportent et de même les caractéristiques générées par ces définitions». Cependant, un consensus semble se dégager autour des éléments mentionnés par AKANI (1996). Ces caractéristiques sont entre autres :

- organisation tacite du travail : chacun des membres du groupe sait ce qu'il faut faire à un moment déterminé, à qui il faut demander tel outil, où orienter telle personne ;
- groupe homogène d'employés : il faut entendre la transversalité des aptitudes et qualifications au sein du groupe. Cela veut dire que chaque membre du groupe est capable de remplacer un autre ;
- les rapports humains sont très courtois mais basés sur la hiérarchie fondée sur la durée dans le métier mais aussi sur la conscience professionnelle ;
- le travail est une nécessité, un acte permettant de disposer de moyens de vivre.

En plus de ces critères nous pouvons y ajouter d'autres sur la base de la revue de la littérature comme le rapport de la DPS (2003) :

- absence de NINEA et d'inscription au Registre de Commerce ;
- absence de tenue d'une comptabilité formelle ;
- facilité d'entrée ;
- utilisation de ressources locales ;
- des marchés de concurrence non réglementés ;
- propriété familiale des entreprises ;
- petite échelle des opérations ;
- des technologies adaptées et à forte intensité de travail ;
- des formations acquises en dehors du système scolaire.

La combinaison de ces critères donne une spécificité plus fine du secteur même si on peut retrouver des caractéristiques valables pour le secteur formel.

## **1.2. Pratiques de GRH**

Pour Galambaud (2002), la GRH est constituée de différentes disciplines parmi lesquelles la planification des besoins et l'acquisition des ressources humaines, la rémunération, la motivation et l'évaluation des collaborateurs, la formation et le développement des ressources humaines.

La GRH peut être définie comme, l'ensemble des pratiques de gestion concernant les individus, visant à valoriser et à développer la qualification de ces individus et celle du collectif de travail (Bernard, 2002) et participent à la quête de performance (Galambaud, 2002). Et comme le souligne Blanchot et Wacheux (2002) une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la GRH contribue à la performance de l'entreprise et à la création de valeur. Cette contribution passe par une mise en œuvre des pratiques de GRH.

Les pratiques de GRH sont les activités réelles observables en fonctionnement, expérimentées par les travailleurs. Et elles sont différentes des politiques et de la technique en ce sens que :

- les politiques sont les intentions déclinées en tenant compte des nombreuses activités de management des employés ;

- la technique selon Boselie et al (2005) permet de réaliser la pratique *«la GRH qui est un ensemble d'activités qui peut être divisé en pratiques ou techniques. Par exemple la sélection qui est une pratique peut englober des tests psychotechniques et des interviews qui sont des techniques »*.

Le rôle que des pratiques de GRH pourraient jouer est de construire le pool de capital humain et aussi de stimuler les comportements qui réellement constituent un avantage. Celles-ci ne sont avantageuses que lorsqu'elles ne sont pas facilement copiables. La pratique peut être mesurée en fonction de sa présence (effectivité), sa couverture (proportion de personnes concernées), son intensité (degré d'implantation).

Dans la recherche, les pratiques ont été souvent étudiées selon leur contribution à la performance. A cet effet, Delery et Doty (1996) cités par Jalette et Bergeron (2002) distinguent trois approches :

- l'approche universelle qui postule qu'il existe des pratiques meilleures que d'autres et que toutes les organisations amélioreraient leur performance en les adoptant. On parle ainsi «des pratiques innovatrices», des «meilleures» ou des pratiques «à haut rendement» ;

- l'approche de la contingence qui avance que pour améliorer la performance, les pratiques doivent être consistantes avec les autres aspects de l'organisation, notamment avec la stratégie d'affaires de la firme. Selon cette approche une entreprise sera plus efficace si elle adopte les pratiques appropriées pour sa stratégie de développement ;

- l'approche configurationnelle qui s'intéresse au lien entre un ensemble de variables indépendantes et une variable dépendante plutôt qu'au lien individuel qu'entretiennent diverses variables indépendantes avec une variable dépendante.

Selon Bayad et Liouville (2001), les pratiques de GRH les plus fréquemment retenues par les chercheurs sont au nombre de quatre : recrutement, formation, évaluation des performances et rémunération.

Mais bien qu'identifiées au sein d'organisations formelles, il n'en demeure pas moins que ces pratiques puissent être retrouvées dans le secteur informel. Même si dans notre revue de la littérature nous n'avons pas pu identifier d'articles traitant des caractéristiques de ces pratiques dans ledit secteur en Afrique et spécifiquement au Sénégal.

## **2. Méthodologie de recherche**

L'objectif principal de cette communication, rappelons le, est d'analyser les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans les domaines de la mécanique et de la menuiserie dans la région de Dakar. Le choix de cette zone s'explique par le fait que c'est un terrain propice à l'étude. D'ailleurs, le rapport de la D.P.S. de 2003 a été entièrement consacré à cette région et avait dénoté l'importance de celle-ci dans le secteur informel. En plus, la proximité du terrain par rapport à l'ensemble de l'équipe justifie largement encore notre choix ; aussi, nous retrouvons dans la région de Dakar toutes les branches identifiées comme faisant partie du secteur informel. Et, les ateliers de menuiserie et de mécanicien constituent nos principaux centres d'intérêt dans ce travail pour plusieurs raisons :

- accès facile en tant que source car «on les trouve presque à chaque coin de rue» ;
- existence d'une organisation du travail édicté par la nature même de celle-ci et donc une éventualité d'existence de pratiques de GRH formelles ou informelles ;
- source d'emploi et de réinsertion sociale.

Notre travail s'inscrit dans une logique exploratoire et inductive :

- exploratoire, parce que non seulement s'inscrivant dans une perspective de découverte des caractéristiques des pratiques de GRH dans le secteur informel de Dakar mais aussi à notre connaissance. Il n'existe pas de recherches académiques orientées sur la détermination des pratiques de GRH dans le secteur informel de Dakar ;

- inductive, parce que la nature du travail voulu pousse nécessairement vers l'induction car nous ne partons d'aucunes hypothèses de travail déjà élaborées.

Cette présente recherche est qualitative et basée sur des études de cas :

- qualitative, car notre propos n'est pas de procéder à des analyses statistiques mais de faire émerger des caractéristiques à partir des récits et histoires des interviewés. Ces interviews s'intéressent particulièrement aux expériences et à leurs vécus quotidiens en tant qu'élément actif de ce secteur. Selon Strauss et Corbin (1990), la recherche qualitative est

toute démarche qui permet d'obtenir des résultats sans passer par des procédures d'analyses statistiques. Elle peut faire référence à la vie des individus, à leur histoire, à leurs comportements. Mais aussi elle peut concerner le fonctionnement organisationnel, les mouvements sociaux ou les interactions ;

- basée sur l'étude de cas parce que nous voulons procéder à une analyse approfondie et vu le nombre d'ateliers et le temps imparti, il est impossible de procéder à une étude globale. Par ailleurs cette recherche ne s'inscrit pas dans une logique de généralisation statistique car rappelons-le encore notre objectif est de déterminer des caractéristiques. Merriam (1988, p.9) cité par Laws et McLeod (2006, p.4) définit l'étude de cas comme «un examen d'un phénomène spécifique tel un programme, un événement, un processus, une institution ou un groupe social».

## 2.1. Recueil de données

Pour recueillir des données nous avons procédé à des entretiens. Ce processus de recueil a suivi les phases suivantes :

- entretiens exploratoires dans chaque catégorie d'atelier (menuiserie, mécanicien). Ces entretiens nous ont permis de découvrir la présence effective de pratiques de GRH dans ces ateliers. Ces pratiques de GRH tournaient autour des éléments comme le recrutement, la formation, la motivation, la délégation de pouvoir, la communication et la rémunération ;

- d'autres entretiens ont été administrés aux répondants à des fins de vérification et de saturation, puis à d'autres ateliers pour une plus grande validité.

Ces interviews ont été recueillies soit par prise de note soit par enregistrement audio. En effet certains ont accepté d'être enregistrés et d'autres pas. Ces interviews se faisaient toutes dans la langue wolof (langue locale) et donc en plus de la transcription il fallait procéder à une traduction. Le choix de ces répondants s'est fait sur la base de la bonne volonté de ces derniers de répondre à nos questions. Ainsi notre échantillon est purement théorique.

**Tableau 1 : Caractéristiques des interviews**

	Mécanicien	Menuisier
Nombre de répondants	3	4
Durée moyenne	1 heure	1 heure
Nombre d'interviews	3	7(1)

(1) : le nombre 7 signifie que parmi les 4 menuisiers 3 ont été interrogés deux fois et 1 une seule fois ( $3 * 2 + 1 = 6 + 1 = 7$ ).

**Tableau 2 : Caractéristiques des répondants**

	Nombre	Fonctions	
		Chefs	Apprentis
Mécanicien	3	3	0
Menuisier	4	2	2

Les interviewés ne comprenant pas les termes techniques qui dénomment les pratiques de GRH vu leur niveau de maîtrise de la langue française, nous avons eu recours à des questions simples et détaillées pour recueillir leurs propos sur les pratiques.

**Tableau 3 : exemples de questions posées aux interviewés**

Pratiques	Exemples de questions posées
Recrutement	Comment est-ce que vous faites pour avoir des gens qui travaillent pour vous ?
Formation	Comment est-ce que vous faites pour que la personne qui travaille avec vous assimile et exécute correctement les tâches ?
Motivation	Comment vous faites pour inciter les gens à mieux travailler ?
Délégation de pouvoir	S'il vous arrive de vous absenter à qui confiez-vous la gestion de l'atelier ?
Communication	Est-ce que vous discutez du fonctionnement de l'atelier avec vos apprentis ?
Rémunération	Comment vous payez les gens ?

## **2.2. Analyse des données**

Pour analyser les données nous avons utilisé l'open coding qui est un élément de la Grounded Theory. La Grounded Theory est développée par Glaser et Strauss (1965, 1967) comme une approche d'analyse qualitative qui utilise un ensemble de procédures systématisées pour développer et dériver d'une façon inductive une théorie ancrée sur les faits concernant un phénomène. Elle fait appel à des procédures de codage comme l'open coding, l'axial coding et le selective coding.

L'objectif de la Grounded Theory est de construire une théorie qui est fidèle et qui illumine le domaine qui est en étude. L'open coding ou codage «ouvert» que nous utilisons exclusivement dans cette recherche est un processus analytique à travers lequel des concepts sont identifiés et leurs propriétés et dimensions sont découvertes dans les données. Il consiste à disséquer le texte et à exposer les idées, les explications pour comprendre la logique qui est présente derrière. Les données sont cassées, comparées et les concepts obtenus sont mis en relation. Cela permet de d'avoir une nouvelle façon de voir les choses et de comprendre les concepts. Ces concepts sont ainsi comparés. Par ce fait le nombre de données est réduit et permet de mieux les manipuler.

## **3. Résultats**

Les résultats de notre recherche ont effectivement montré l'existence de pratiques de GRH dans ces ateliers qui appartiennent au secteur informel. Les pratiques détectées tournent autour du recrutement, de la formation, de la rémunération et de la motivation.

**Tableau 4 : Récapitulatif des Pratiques et leurs caractéristiques**

Pratiques	Caractéristiques	Explications
<b>Recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Par recommandation et intermédiation</li> <li>- à valeur d'insertion</li> <li>- par respect à la relation avec les autres chefs d'atelier</li> </ul>	<p>Relationnelle (connaissance, ami ou proche parent)</p> <p>Intégration de l'atelier suite à un échec</p> <p>Demander l'aval du patron quand l'apprenti fait la démarche</p>
<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- à bas age</li> <li>- à valeur éducative</li> <li>- par apprentissage progressif du travail</li> </ul>	<p>L'age d'entrée tourne autour de 12 ans ou moins parfois</p> <p>Inculcation de bonnes valeurs et de comportements adéquats.</p> <p>Initiation par une mise en situation</p> <p>tutorat</p>
<b>Rémunération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pas de salaire</li> <li>- gratification ou rétribution</li> </ul>	<p>dans le sens des entreprises</p> <p>pas de montant fixe, tributaire des commandes, variant selon les périodes et dépend aussi de l'age, de l'ancienneté.</p>
<b>Motivation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jouissance du garage</li> <li>- Instaurer une relation fraternelle</li> <li>- Démarche participative et communication</li> <li>- Remontrance</li> </ul>	<p>Travailler pour leur propre compte</p> <p>Faire le thé pour eux</p> <p>Considérer le point de vue des apprentis dans la marche de l'atelier</p> <p>Toucher leur amour propre</p>
<b>Délégation de pouvoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en fonction de la maturité</li> <li>- jugement de valeur</li> </ul>	<p>Ancienneté</p> <p>Niveau d'expérience</p> <p>Niveau de conscience professionnelle</p> <p>confiance</p>



## 4. Commentaires et discussion des résultats

Les pratiques de GRH existent bel et bien dans le secteur informel. Elles présentent des caractéristiques particulières.

### 4.1. Recrutement

Le recrutement est différent de ce qui se fait dans l'entreprise formelle. Il ne répond pas au schéma classique du processus de recrutement. Ce processus va de la détection des besoins jusqu'à l'intégration en passant par la recherche de candidat, la sélection. Le recrutement dans les ateliers visités répond à une toute autre logique. Il est fortement empreint d'une dimension d'interaction sociale et revêt les caractéristiques suivantes :

- il se fait par recommandation et passe par le canal des relations à travers l'intermédiation. Cette recommandation peut se faire par le billet d'un parent proche, d'un ami ou une connaissance ;

- Khadim (chef d'atelier de menuiserie) : *«je recrute parce que les parents ou les amis me confient leurs enfants pour que je leur apprenne le métier»*
- Ibrahima (Chef d'atelier mécanicien) *«je fais le recrutement par recommandation des amis ou des parents»*

- le recrutement a une valeur d'insertion du fait que les apprentis sont intégrés après intermédiation et grâce à un parent proche et après leur échec à l'école le plus souvent.

- Mar (apprenti menuisier) *«après avoir raté mon examen d'entrée en sixième, ma mère m'a amené dans l'atelier, je n'avais pas le choix»*
- Adama (apprenti menuisier) *«j'ai pas eu mon examen et mon père m'a amené ici».*

- le recrutement est effectué en tenant compte de la sauvegarde de la bonne relation avec les autres patrons. Cela passe par un consensus de ne pas débaucher l'apprenti d'un autre. Cette relation obéit donc à une certaine éthique

- Tidiane (chef d'atelier menuisier) *«on ne prend pas les apprentis des autres car cela peut gâcher nos relations avec les autres»*
- Khadim (Chef menuisier) *«il n'est pas bon de prendre les apprentis car ce sont eux qui les ont formés»*

### 4.2. Formation

La formation dans les entreprises formelles prend un aspect méthodologique qui combine théories et pratiques. Ici elle est spécifiquement constituée de pratiques car les théories sont non écrites et elle se fait :

- à bas âge car la plupart des apprentis regagnent les ateliers tout juste après leur échec à l'entrée en sixième ;

- à valeurs éducatives conformément à l'âge des apprentis la formation est accompagnée d'une dose d'éducation. Au delà de la formation en tant que telle, les chefs d'ateliers sont appelés à inculquer des valeurs et des comportements adéquats dans le sens de bien faire le travail mais aussi de bien se comporter dans leur vie de tous les jours et en dehors de l'atelier ;

- Ibrahima (chef de garage) *«pour les nouveaux apprentis, je veille d'abord sur leur éducation et ensuite l'apprentissage du travail».*

- apprentissage progressif du travail qui se fait par une initiation par mise en situation. Cela se déroule chez les mécaniciens par une identification des outils et de leur maniement. Cet apprentissage passe par un préalable à savoir « des manœuvres » visant à faire accepter au nouveau venu l'esprit du travail c'est à dire : faire les commissions, travailler en équipe et respecter scrupuleusement les consignes.

### 4.3. Rémunération

La rémunération quoique existante est différente de celle pratiquée dans les entreprises formelles qui se matérialise par *«une politique qui intègre des objectifs multiples, des contraintes diverses et renouvelées, des attentes fortes des salariés et des dirigeants»* (J.M .PERETTI, (2002) p. 129).

La rémunération identifiée dans cette recherche revêt des caractéristiques particulières qui bien que tacites sont formalisées et s'illustrent à travers :

- l'absence de salaire contrairement à ce qui se fait dans les entreprises formelles ;
- une gratification ou une rétribution qui n'a pas de montant fixe et est tributaire des ventes et des commandes ou de la rentabilité de la journée chez les mécaniciens. En effet aux périodes de fêtes, correspond une augmentation des activités et une hausse des rétributions.

Elle varie aussi en fonction de l'âge, de la situation matrimoniale et de l'ancienneté.

- Ibrahima (chef de garage mécanique) *«ils n'ont pas de salaire au contraire ce sont eux qui devraient me payer»*
- Khadim (chef d'atelier de menuiserie) *«il n'y a pas de salaire, je donne des gratifications en fonction de la marche du boulot»*

### 4.4. Motivation

La motivation constitue un élément d'encouragement, d'incitation et permet de mobiliser efficacement les efforts des membres de l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs. Elle détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption. Elle s'exprime habituellement par le déploiement d'une énergie (sous divers aspects telle que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance). La motivation se manifeste dans notre cadre par :

- une possibilité de jouissance de l'atelier par l'apprenti. Celui-ci peut travailler pour son propre compte les jours non ouvrables comme le dimanche ou après avoir terminé le travail du patron tous les jours ;
- une relation fraternelle qui se manifeste par une inversion des rôles. Ainsi le patron peut exécuter une activité que l'apprenti croyait dévalorisante avec comme objectif de lui montrer qu'ils peuvent être sur le même pied d'égalité. Nous notons le cas du chef menuisier qui fait le thé pour ses apprentis ;
- démarche participative et communication. Il s'agit de considérer le point de vue des apprentis pour la bonne marche de l'atelier. Ces deux pratiques sont intimement liées. Elles sont cruciales car servant à une gestion préventive des conflits. De ce fait, elles sont inscrites dans le temps et respectent dans leur expression des normes sociales.

Ces trois éléments susmentionnés s'inscrivent dans le cadre d'une motivation positive. Cependant nous avons pu identifier une autre forme de motivation qu'on pourrait qualifier de

négative : la remontrance. Il s'agit de heurter l'orgueil et la sensibilité de l'apprenti devant ses pairs pour le faire réagir selon les normes consacrées dans l'atelier.

- Tidiane (chef d'atelier menuiserie) *«il m'arrive de toucher leur amour propre en les insultant devant tout le monde pour les motiver à mieux travailler».*

Nous avons noté un aspect hybride de la motivation parce que intégrant une dimension de rémunération (rétribution). En effet, les gratifications en nature (repas) ou en argent (transport, achat de vêtements ou de chaussures, approche des fêtes religieuses) constituent à la fois une source de motivation et de rétribution.

- Guillaume (chef mécanicien) *«... je leur donne chaque jour le transport qui varie entre 200 et 1000 F CFA »*
- Khadim (chef menuisier) *«Parfois je leur paie un petit "déjeuner fort" en guise de gratification et de stimuli pour bien travailler»*

#### **4.5. Délégation de pouvoir**

La délégation de pouvoir est une pratique très présente. En l'absence du chef, son remplaçant est choisi selon les critères suivants : de la maturité et de jugement de valeur.

- la maturité est un élément clef dans la délégation de pouvoir et se décline en termes d'ancienneté. Le critère d'ancienneté n'est pas toujours une condition suffisante, elle peut être associée au niveau d'expérience, et au niveau de conscience professionnelle ;

- le jugement de valeur est matérialisé par la confiance que le chef accorde à un membre de l'atelier selon ses propres raisons.

- Guillaume : *«Mes apprentis, comme c'est moi qui les gère, je les connais tous et en cas d'absence, je confie la gestion du garage à mon adjoint que je choisis selon un critère de confiance».*

Les caractères communs aux différentes pratiques semblent se dégager à travers trois dimensions inter liées à savoir : la dimension culturelle, la dimension discrétionnaire du pouvoir et la dimension tacite de l'exercice du travail :

- la dimension culturelle montre l'empreinte de la culture nationale dans les pratiques de GRH à partir desquelles s'exercent les relations de travail.

La culture nationale, selon Tylor (1871) cité par Louart et Scouarnec (2005), est *«Cet ensemble complexe qui inclut les connaissances, les croyances, l'art, la loi, la morale, la coutume et toutes les autres capacités et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société. L'état des cultures dans les différentes sociétés humaines, pour autant qu'on puisse les réduire à des caractères généraux, est un sujet susceptible de permettre l'étude des lois de la pensée et de l'action humaine».*

Par exemple, la solidarité, la nécessité à la limite l'obligation de maintien des relations sociales et le sens des responsabilités partagées, peut expliquer largement par exemple la pratique du recrutement par recommandation. Elle s'inscrit dans une logique de consolidation des liens sociaux entre les partis contractants ; alors que dans les entreprises formelles le profit et la performance sont privilégiés.

- la dimension de l'exercice du pouvoir d'une façon discrétionnaire relève toute l'unique latitude du chef dans la gestion de l'organisation. Et comme le mentionne Matmati (2005) parlant de la gestion des ressources humaines au Maghreb *«Dans ce secteur.....Le management est un "produit" de paternalisme et d'autoritarisme et le "chef" décide, à lui tout seul, de tout ce qui concerne les salariés de son entreprise» p.249.* Cet aspect de la gestion

centralisé autour d'une seule personne, permet d'identifier le modèle de gestion en GRH dans ces ateliers comme proche du modèle paternaliste plutôt qu'aux autres modèles. Le modèle paternaliste est fondé sur des rapports de subordination ou le chef est reconnu comme tel. C'est un modèle enraciné dans la culture de ces pays où il existe une sorte de pacte tacite entre dominants (chefs) / dominés (apprentis) dans les relations sociales. Dans ce modèle tout repose sur la qualité des relations interpersonnelles qui se conçoivent dans une relation de soumission à l'autorité forte et de non remise en cause du style de management (Scouarnec, Silva 2006) ;

- la dimension tacite reflète le caractère intériorisé des normes qui ne reposent pas sur des règles formelles dans leur exercice. Elle fait référence à la non existence de procédure écrite sur le travail. Cet aspect tacite est un caractère spécifique à la culture d'entreprise de ces ateliers du secteur informel.

## **Conclusion**

Nous pouvons dire que, à l'instar du secteur formel des entreprises organisées, le secteur informel dans la région de Dakar et concernant les menuisiers et les mécaniciens, renferme des pratiques de GRH. Ces pratiques tournent autour du recrutement, de la formation, de la rémunération, de la motivation, de la démarche participative et communication et de la délégation de pouvoir. Elles revêtent des caractéristiques bien différentes de celles des entreprises formelles. En ce sens qu'elles sont fortement influencées par des dimensions comme la culture qui ont certes des avantages pour ces types d'entreprises.

En effet ces pratiques de GRH, ont des avantages qui dépassent le cadre du secteur. Le recrutement par la médiation par exemple participe à la réinsertion, à la réduction des victimes de la sélection scolaire à qui, aucun autre dispositif d'accueil n'est réservé (Fall et Mboup, 2007). Ce recrutement particulier a un rôle de régulation sociale. Il est loin de répondre à l'objectif de mettre la personne qu'il faut à la place qu'il faut. C'est aussi un levier de main d'œuvre facile.

Les caractéristiques des pratiques identifiées présentent des inconvénients non négligeables. En fait, si on considère par exemple la dimension du pouvoir discrétionnaire, on note des inconvénients comme l'autoritarisme, le favoritisme et l'arbitraire qui sont liés tous au fait que c'est le chef qui prend toutes les décisions même si ces dernières sont parfois jugées injustes ou inefficaces pour la bonne marche de l'atelier. Par exemple au niveau de la rémunération et de la délégation de pouvoir, il n'existe pas de normes et toutes les décisions sont fondées sur des jugements personnels du chef.

Au niveau de la dimension culturelle nous avons aussi des inconvénients. En fait dans un objectif de préservation du lien social, le chef parfois, ne peut se départir d'un apprenti confié par un parent même si ce dernier, ne se conforme pas aux règles de travail de l'atelier.

Cependant, nous pouvons noter un caractère tacite mais formel dans la mise en œuvre ou l'exécution de ces pratiques.

Notre travail présente l'avantage de s'inscrire dans une perspective pionnière dans la caractérisation des pratiques de GRH dans le secteur informel. Elle pose les jalons pour des travaux futurs concernant le secteur informel dans le cadre de la gestion en général et de la GRH en particulier.

Cette recherche présente, néanmoins des limites. Ces dernières se trouvent dans le nombre de cas étudiés, même si notre objectif n'est pas de procéder à une généralisation statistique. En plus les prises de notes n'ont pas permis de prendre en compte certains éléments qui auraient pu densifier les caractéristiques de ces pratiques. Le manque de temps et de documents a été dans une certaine mesure une limite à ce travail même si des efforts ont été consentis.

Dans une perspective d'étude, il serait intéressant de continuer ce travail à un niveau plus élevé c'est à dire incluant beaucoup d'autres cas, ou bien aborder d'autres aspects de la GRH comme la gestion des carrières, et l'employabilité.

## Bibliographie

AKANI A., «*Règles managériales et croissance des entreprises*». In "Journées Scientifiques du CREA" sur l'Economie sénégalaise (1ère édition, en collaboration avec l'U.P.E) ; UCAD de Dakar, 12 - 13 janvier 1996. - CREA - Presses, Janvier 1996. – p. 16.

BAYAD M., LIOUVILLE J., «*Impact des pratiques GRH administratives et stratégiques sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal*», Xème Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique, juin 2001.

BERNARD A., «*Séminaire de Gestion des carrières et développement des compétences*», 2002.

BLANCHOT F. & WACHEUX F., «*TIC, Finalités de la GRH et création de valeur*», Communication à la journée d'étude, La Gestion des Ressources Humaines et les Technologies de l'Information et Communication, 14 mai, Université de Paris-Dauphine, 2002.

BOSELIE P. et al., «*Commonalities and contradictions in HRM and performance research*» in Human Resource Management Journal, Volume 15, numéro3, juillet 2005.

CHARMES J., «*Le secteur informel en Afrique, une croissance qui n'est pas forcément signe de marginalisation*». IRD, 2005.

DELERY J. E., DOTY D. H., «*Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions.*» Academy of Management Journal, 39: 802-835, 1996.

DPS, «*Le secteur informel dans l'agglomération de Dakar : performances, insertion et perspectives Résultats de la phase 2 de l'enquête 1-2-3 de 2003*», DPS, 2003

FALL A.S., MBOUP A., «*Pratiques de la médiation dans le secteur informel à Dakar*», *Le bulletin de l'APAD*, n° 9, mis en ligne le 26 juillet 2007. URL : <http://apad.revues.org/document1491.html>, Consulté le 1 avril 2008.

GALAMBAUD B., «*Si la GRH était de la gestion* », Paris, Éditions liaisons, 2002

GLASER B.G., STRAUSS, A.L., «*Awareness of Dying*», Chicago: Aldine Pub. Co., 1965.

GLASER B.G., STRAUSS A.L., «*The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*», Chicago : Aldine Pub. Co., 1967.

JALETTE P., BERGERON J-G., «*L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle* », *Relation Industrielles* vol. 57, n° 3, p. 542-568, 2002.

KANTE S., «*Le secteur informel en Afrique subsaharienne francophone, Vers la Promotion d'un travail décent*», Bureau International du Travail (BIT), Genève, 2002.

LAWS K., MCLEOD R., «*Case study and grounded theory: sharing some alternative qualitative research methodologies with systems professionals*» Sydney 2006.

LOUART P., SCOUARNEC A. «*Penser la GRH en Algérie, au Maroc et en Tunisie : de l'état des lieux aux perspectives de recherches et d'actions*». In perspectives sur la GRH au Maghreb (Algérie – Maroc – Tunisie) coord. Par Zahir Yanat et Aline Scouarnec. AGRH/Vuibert, 2005. p. 279-294 .

MATMATI M., «La gestion des ressources humaines au Maghreb». In perspectives sur la GRH au Maghreb (Algérie – Maroc – Tunisie) coord. Par Zahir Yanat et Aline Scouarnec. AGRH/Vuibert, 2005. p. 243-262.

Ministère des Affaires Etrangères (MAE). Collège Coopératif Provence, Alpes, Méditerranée, «*Les apprentissages en milieu urbain, Formation professionnelle dans le secteur informel en Afrique*», Paris, 1999.

PERETTI J.M., «Gestion des Ressources Humaines », VUIBERT ENTREPRISE, collection dirigée par J- P Helfer et J.Orsoni, 10 e édition (2002-2003).

SCOUARNEC A., SILVA F., «quel (s) modèle (s) de management de sources humaines en Euroméditerranée ?», revue française de gestion – N° 166/ 2006. p.129-147.

STRAUSS A., CORBIN J., «*Basics of qualitative research: grounded theory, procedures and technique*», California, sage publications, 1990. p. 269.

TREHLKE B., «*L'emploi dans le secteur urbain informel des industries du bois: résumé d'études OIT*», Genève, 1988.

WALTHER R., «*la formation en secteur informel*», rapport sur l'enquête terrain au Sénégal, 2006.