



Université Cheikh Anta Diop de Dakar  
Laboratoire d'Analyse des Politiques de Développement



---

## ACTES DE LA CONFÉRENCE ÉCONOMIQUE INTERNATIONALE DE DAKAR (CEID)

*Améliorer le ciblage des politiques publiques pour une économie solide,  
inclusive et génératrice d'emplois décentes en Afrique*

Université Cheikh Anta Diop de Dakar – Sénégal, 2 et 3 mai 2023

---

### LEADERSHIP FÉMININ DANS LE SECTEUR INFORMEL AU SÉNÉGAL À L'ÈRE DE LA PANDÉMIE COVID-19 : ESSAI D'ANALYSE

NDÈYE TÉNING NDIAYE, Doctorante, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal

FATIMA ZAHRA MADHAT, Professeure, Université Sidi Mohamed Ben Abdallah de Fès,  
Maroc

ABOU KANE, Professeur Titulaire, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal

**RÉSUMÉ :** L'objectif de cette étude est d'analyser les effets de la pandémie Covid-19 sur le leadership féminin dans le secteur informel. Au Sénégal comme dans la plupart des pays en développement, les femmes ont été fortement touchées par la pandémie Covid-19. Les femmes leaders s'activant dans le secteur informel ont été confrontées à beaucoup de difficultés durant la pandémie entre autres l'écoulement de leur production, le respect des mesures préventives du Covid et l'approvisionnement en matières premières. Ces difficultés ont beaucoup impacté les activités notamment par une réduction de la production et des ventes, un manque de liquidités ou de financements et une diminution de la relation entreprise-client. Les femmes entrepreneures ont donc adapté, modifié et changé leurs modes de leadership pour faire face à cette situation complexe. Pour analyser cette situation, nous nous sommes basés sur l'enquête sur l'impact de la pandémie du Covid 19 sur les entreprises du secteur informel à Dakar qui a été réalisée dans le but d'obtenir une meilleure compréhension des conditions relatives aux entreprises du secteur informel. Les résultats dégagés ont été significatifs et révélateurs d'une situation nouvelle et riche d'intérêt. C'est ce que nous essayerons d'analyser dans cette recherche.

**MOTS-CLÉS :** leadership, leadership féminin, secteur informel, Covid-19

*Les idées et opinions exprimées dans les textes publiés dans les actes de la CEID n'engagent que leurs auteurs et ne représentent pas nécessairement celles de l'UCAD ou de ses partenaires. Aussi, les erreurs et lacunes subsistantes de même que les omissions relèvent de la seule responsabilité des auteurs.*

## Introduction

Depuis son apparition en décembre 2019, la pandémie de COVID-19 a eu un impact significatif sur la vie des gens à travers le monde. Le Sénégal n'a pas été épargné par cette crise sanitaire, avec son premier cas confirmé le 2 mars 2020. Depuis lors, le gouvernement sénégalais a pris des mesures pour limiter la propagation du virus, notamment en fermant les écoles, les lieux de culte et en interdisant les rassemblements publics. Cependant, ces mesures ont eu un impact économique important, en particulier sur les entreprises du secteur informel représentant environ 97% du tissu économique du pays.<sup>1</sup> En outre, la crise sanitaire a exacerbé les inégalités économiques et sociales, frappant de plein fouet les femmes travailleuses du secteur informel. La plupart des sénégalaises travaillant dans l'informel s'activent dans les secteurs les plus touchés par la pandémie (aides domestiques, serveuses, coiffeuses, etc.) et ne disposent pas d'une protection sociale satisfaisante.<sup>2</sup> Ces dernières ont été confrontées à de nombreux obstacles pendant la pandémie qui a eu un impact négatif sur leurs activités économiques, en particulier en ce qui concerne l'accès aux financements et aux marchés et surtout les difficultés accrues pour concilier vie professionnelle et vie familiale en raison des fermetures d'écoles et des mesures de confinement.<sup>3</sup> De même, 63% des femmes travaillant dans le secteur informel ont déclaré avoir perdu leur emploi ou subi une réduction de leurs revenus en raison de la pandémie, contre 57% des hommes.<sup>4</sup> La pandémie a également engendré une réduction des ventes et une perturbation des chaînes d'approvisionnement, ce qui a poussé les femmes à mettre en place des stratégies créatives notamment en diversifiant leurs activités et en s'adaptant aux besoins changeants du marché.<sup>5</sup>

Ces situations précédemment décrites ont mis en lumière la nécessité d'un leadership féminin fort, ce qui nous amène à porter notre attention sur une question particulière notamment celle de savoir : comment la pandémie Covid-19 a-t-elle impacté sur les activités des femmes leaders du secteur informel et quelles ont été les réactions de ces dernières faces à la crise ?

Le reste de ce document est scindé en deux axes : le premier traitant du cadre théorique du leadership féminin dans le secteur informel et le second traduisant l'étude empirique sur le sujet.

### I. Cadre théorique du leadership féminin dans le secteur informel

Le leadership féminin est un domaine de recherche en pleine expansion qui vise à explorer les particularités et les avantages qu'apportent les femmes en tant que leaders dans différents contextes. Généralement, il se concentre sur la façon dont les femmes gèrent et dirigent les personnes, les équipes, les organisations ou les communautés, et sur les qualités et les compétences spécifiques qu'elles apportent à ces rôles de leadership.

Ainsi, dans de nombreuses régions du monde, le secteur informel est largement dominé par les femmes, qui y jouent un rôle crucial en tant qu'entrepreneures ou travailleuses indépendantes pour le compte d'activités familiales non rémunérées. Ces dernières peuvent être des modèles pour d'autres femmes et contribuer à renforcer leur position dans le secteur informel et dans la société dans son ensemble. Cependant, le leadership féminin dans le secteur informel est souvent sous-estimé et mal compris, ce qui peut entraver le potentiel des femmes à réussir dans d'autres domaines. C'est le cas au Sénégal où elles exercent des activités telles que le commerce, l'artisanat et les services domestiques. Le secteur informel serait donc attractif pour les femmes en raison de sa flexibilité en matière de temps et de lieu de travail, ce qui leur permet de concilier leur vie professionnelle et familiale. Toutefois, les femmes font face à des obstacles tels que la discrimination, le manque d'accès aux financements et aux ressources, l'absence de protection sociale, la précarité de l'emploi et les

<sup>1</sup> OIT (2020)

<sup>2</sup> PNUD (2020)

<sup>3</sup> Niang et Dème (2021)

<sup>4</sup> Oxfam (2020)

<sup>5</sup> Sow et Sène (2021)

conditions de travail dangereuses. Malgré ces défis, leur contribution au développement économique et social est cruciale. Dans ce sens, pour mieux situer l'importance du leadership féminin dans le secteur informel, il faudrait d'abord comprendre ces deux notions aussi bien de par leurs définitions que par leurs évolutions dans le temps.

## **I.1. Approche théorique sur le secteur informel**

### **I.1.1. Origine et définition du concept**

Dans le cadre du Programme Mondial de l'emploi lancé en 1969, les spécialistes du Bureau International du Travail (BIT) ont effectué en 1972 la première mission au Kenya par dans le but d'analyser les activités économiques. Il en ressort de cette analyse que ces activités ne sont ni reconnues, ni enregistrées, ni protégées, ni réglementées par les pouvoirs publics. Pour mieux décrire la situation, les spécialistes vont employer l'expression « économie informelle » qui regroupe les travailleurs exerçant les types d'activités citées précédemment. Ces dernières sont caractérisées par : l'absence de barrières à l'entrée, l'utilisation des ressources locales, la propriété familiale de l'entreprise, l'échelle d'activité réduite, les marchés compétitifs et sans réglementation, l'usage de la technologie faisant recours à la main-d'œuvre intensive plutôt qu'au capital et les qualifications acquises sur le tas (hors du système de formation officiel). Par ailleurs, l'existence de cette économie informelle peut être expliquée par l'incapacité de l'économie moderne à absorber toute la main-d'œuvre urbaine. En 1993, il a été jugé opportun de souligner que l'informalité concernait également d'autres aspects de la vie économique et qu'il fallait donc élargir le champ du concept « d'économie informelle » lequel comprenant désormais : le secteur informel, l'emploi informel (dont une partie est engagée par le secteur formel) et la production non marchande des ménages. Le concept de secteur informel a été introduit pour la première fois par l'économiste britannique Keith Hart en 1971 ; lorsqu'il travaillait comme consultant pour le gouvernement ghanéen. Hart a utilisé ce terme pour décrire les activités économiques qui se déroulent en dehors du secteur formel, où les travailleurs sont souvent exclus du marché formel. Afin de mieux expliquer la notion de secteur informel, le BIT (1993) a adopté la définition suivante : « *le secteur informel est un ensemble d'unités produisant des biens et services en vue principalement de créer des emplois et des revenus pour les personnes concernées. Ces unités, ayant un faible niveau d'organisation, opèrent à petite échelle et de manière spécifique, avec peu ou pas de division entre le travail et le capital en tant que facteurs de production. Les relations de travail, lorsqu'elles existent, sont surtout fondées sur l'emploi occasionnel, les relations de parenté ou les relations personnelles et sociales plutôt que sur des accords contractuels comportant des garanties en bonne et due forme* ». Depuis lors, le concept de secteur informel a été largement utilisé dans les études économiques et sociales pour comprendre l'économie informelle et son rôle dans le développement économique.

### **I.1.2. Les courants de pensées**

Au fil du temps, plusieurs courants de pensées ont émergé dans l'étude du secteur informel. Pour mieux conceptualiser le secteur informel, les analyses se sont inspirées de trois grandes écoles de pensées économiques : l'école dualiste, l'école structuraliste et l'école légaliste. Ci-dessous le tableau 1 illustrant les différents auteurs et leurs approches.

**Tableau 1 : Différentes approches du secteur informel selon les courants de pensées**

ECOLES		AUTEURS	ANNEES	APPROCHE THEORIQUE
Dualiste		Lewis	1954	« L'existence du secteur traditionnel n'est que passer car toute économie informelle sera absorbée par l'économie formelle ».
		Harris et Todaro	1970	« Le secteur informel trouve ses origines dans la segmentation du marché du travail et la saturation du secteur formel ».
			1975	Modèle 1 : « Le secteur informel un secteur de subsistance qui n'existe que parce que l'économie formelle est incapable d'offrir des emplois en nombre suffisant ».
		Fields	1990	Modèle 2 : « Hypothèse de segmentation du secteur informel qui se traduit d'une part par les activités faciles d'accès générant souvent de faibles revenus et d'autre part par les activités d'accès difficiles choisies volontairement en raison des revenus élevés qu'elles procurent ».
Structuraliste	Marginaliste	Mezzara	1984	« L'économie informelle est identifiée comme le segment le moins productif du marché du travail et aux rémunérations les plus faibles ».
		Urmeneta	1988	« L'économie informelle va entraîner une « économie de subsistance » qui ne participe pas au processus d'accumulation globale ».
	Fonctionnaliste	Moser	1978	« Il existe des liens entre l'économie formelle et l'économie informelle par rapport à l'accumulation du capital. Autrement dit, il y a une surexploitation de l'économie informelle par l'économie formelle ».
		Galliot	1991	
Légaliste (néolibérale)		De Soto	1986	« Les multiples entraves créées par l'Etat empêchent les entreprises de se déployer dans le secteur moderne et donc les poussent à opter volontairement pour l'informalité ».

Source : Elaboré par nous même à partir de la littérature existante

## I.2. Le leadership féminin

### I.2.1. Historique et définitions

Les femmes ont souvent été exclues de positions de pouvoir et n'ont pas été autorisées à exercer leur leadership de la même manière que les hommes. Cependant, au fil du temps, elles ont rencontré de nombreux obstacles et ont montré que leur style de leadership peut être très efficace. Le leadership féminin a été largement discuté ces dernières années en raison des avancées significatives des femmes dans le monde des affaires et de la politique mais a également eu une histoire riche et complexe qui

remonte à de nombreuses années. Par exemple, dans les années 1800 et 1900, des femmes telles que Susan B. Anthony et Elizabeth Cady Stanton ont dirigé le mouvement pour les droits des femmes aux États-Unis, en utilisant des méthodes de leadership transformationnel et collaboratif pour mobiliser les gens autour de leur cause. Au XXe siècle, des femmes telles que Margaret Thatcher, Indira Gandhi et Golda Meir ont dirigé des pays entiers en utilisant des styles de leadership forts et décisifs. De nos jours, le leadership féminin est souvent associé à des dirigeantes telles que Sheryl Sandberg, qui a encouragé les femmes à prendre leur place dans le monde des affaires grâce à son livre "Lean In", ou Jacinda Ardern, Première ministre de la Nouvelle-Zélande, qui est connue pour son style empathique et inclusif.

Cependant, les définitions du leadership féminin évoluent et varient selon le contexte, la personnalité des leaders, leurs adeptes, ainsi que leurs interactions internes et externes. Ainsi, la définition suivante est retenue : le leadership féminin peut être défini comme la façon dont les femmes dirigent et gèrent les personnes, les équipes, les organisations ou les communautés dans le but d'atteindre des objectifs. Il se caractérise entre autres par des qualités telles que la collaboration, l'empathie et l'innovation. Les femmes peuvent être de bonnes leaders en utilisant ces caractéristiques pour inspirer et motiver leur équipe, tout en créant un environnement de travail positif et productif. Ces caractéristiques précédemment citées peuvent être décrites comme suit :

- ✓ La collaboration : les femmes leaders privilégient la collaboration et la coopération plutôt que la compétition et la domination. Autrement dit, elles préfèrent travailler avec leurs équipes pour atteindre leurs objectifs plutôt que de donner des ordres.
- ✓ L'empathie : elles ont la capacité à comprendre les émotions et les besoins des autres et à les prendre en compte dans la prise de décision. Ceci leur permet de mieux communiquer avec leurs équipes et de créer un environnement de travail plus harmonieux.
- ✓ L'innovation : elles sont plus enclines à prendre des risques et à innover c'est-à-dire plus ouvertes aux nouvelles idées et approches pour résoudre les problèmes et stimuler la croissance.

### **1.2.2. Typologie de leadership**

Les femmes leaders peuvent utiliser leur style de leadership pour guider leurs équipes afin d'atteindre leurs objectifs. Par ailleurs, il n'existe pas de type de leadership spécifiquement réservée aux femmes, mais il y a des traits et caractéristiques couramment associés à ces dernières qu'elles peuvent adopter dans leur style de leadership. Voici entre autres quelques exemples :

- ✓ Leadership collaboratif : les femmes sont souvent connues pour leur capacité à travailler en équipe et à encourager la participation et la contribution de tous les membres de l'équipe.
- ✓ Leadership transformationnel : les femmes leaders inspirent leurs équipes à atteindre des objectifs ambitieux en leur offrant un sens de la vision et de la motivation.
- ✓ Leadership empathique : les femmes ont tendance à être plus à l'écoute des émotions et des besoins de leur équipe, et à prendre des décisions en tenant compte des facteurs émotionnels.
- ✓ Leadership inclusif : les femmes ont tendance à être plus conscientes de la diversité et à être plus inclusives, ce qui peut aider à créer des équipes plus représentatives et plus performantes.
- ✓ Leadership orienté vers les relations : les femmes ont tendance à accorder une grande importance à la création de relations de confiance avec leur équipe, ce qui peut favoriser une meilleure communication et une plus grande cohésion.
- ✓ Leadership situationnel : il implique de s'adapter aux besoins et aux demandes de chaque situation en utilisant différentes approches de leadership en fonction de ce qui est nécessaire. Les leaders féminins peuvent utiliser cette approche en adaptant leur style de leadership en fonction des circonstances, de la culture de l'entreprise et des membres de l'équipe avec lesquels ils travaillent.

Dans cette étude, le leadership situationnel sera choisi comme contexte de référence, car il implique que les femmes leaders s'adaptent à la situation engendrée par la pandémie. Malgré les nombreux

défis auxquels elles peuvent faire face, leur capacité d'adaptation leur offre la possibilité de surmonter ces obstacles avec succès.

### I.2.3. Théories associées au leadership féminin

Cependant, le leadership féminin a été exploré et étudié plus en profondeur au cours des dernières décennies en raison de l'augmentation de la participation des femmes dans des rôles de leadership et des mouvements de promotion de l'égalité des sexes. Il existe plusieurs théories associées au leadership féminin, en voici quelques exemples (voir tableau 2) :

**Tableau 2 : Théories associées au leadership féminin**

AUTEURS	ANNEES	THEORIES
Homans	1958	Théorie de l'échange social : Les dirigeants établissent une relation d'échange avec leurs subordonnés, où ces derniers fournissent des efforts et de la loyauté en échange de récompenses et de soutien.
Emerson	1962	
Blau	1964	
Fiedler	1967	Théorie de la contingence : Les femmes leaders dans le secteur informel peuvent être plus efficaces en utilisant un style de leadership participatif et en impliquant les membres de leur communauté dans le processus de prise de décision.
Blanchard et Hersey	1985	
Bem	1974	Théorie des rôles de genre : Les femmes peuvent être confrontées à des obstacles en matière de leadership en raison des stéréotypes de genre et peuvent cependant utiliser des stratégies de leadership qui sont souvent associées aux femmes, telles que la collaboration et la communication, pour surmonter ces obstacles et réussir en tant que leaders.
Eagly	1987	
Carli	1990	
Crenshaw	1991	Théorie de l'intersectionnalité : Les femmes qui appartiennent à des groupes marginalisés peuvent être confrontées à des obstacles supplémentaires en matière de leadership, et les femmes leaders peuvent développer des stratégies de leadership plus efficaces pour faire face à ces défis.
Correll	2004	Le concept du plafond de verre : Les femmes leaders peuvent rencontrer des obstacles pour atteindre les postes de leadership les plus élevés, malgré leurs compétences et leur expérience, en raison de la barrière invisible qui empêche les femmes d'accéder aux postes de direction dans les organisations.

Source : *Elaboré par nous même à partir de la littérature existante*

## II. Leadership féminin dans le secteur informel pendant la pandémie Covid-19 : une étude empirique

Au Sénégal, les femmes jouent un rôle essentiel dans le secteur informel, qui représente une part importante de l'économie nationale ; elles sont souvent les principales actrices de ce secteur notamment dans les secteurs du commerce, de la restauration, des services, etc. Ainsi, pendant la

pandémie de COVID-19, les femmes leaders du secteur informel ont été confrontées à d'importantes difficultés. Cependant, elles ont également joué un rôle crucial dans la gestion de la crise en mettant en place des stratégies pour faire face à cette dernière. Dans cette optique, il est important d'examiner le leadership féminin dans le secteur informel au Sénégal pendant la pandémie de COVID-19 pour comprendre les défis qu'elles ont affrontés et leur contribution. Dans cette section, il s'agira de décrire la méthodologie de collecte et l'échantillon et de recommander suite à l'analyse les résultats.

## II.1. Description de l'échantillon et méthodologie

### II.1.1. Description de l'échantillon

Les données utilisées dans le cadre de cette étude proviennent de l'enquête sur l'impact de la pandémie du covid 19 sur les entreprises du secteur informel à Dakar. Elle a été réalisée dans le but d'obtenir une meilleure compréhension des conditions relatives aux entreprises du secteur informel.

Au Sénégal, les critères de mesure du secteur informel varient selon les définitions retenues par l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD)<sup>6</sup> et le BIT<sup>7</sup>. Ainsi, pour notre étude, on retiendra le critère de l'ANSD pour choisir notre échantillon soit 758 entreprises informelles donc 82,12% de l'échantillon global. Dans ce sens, les tableaux 3 et 4 si dessous décrivent respectivement la répartition des entreprises selon les caractéristiques générales et le sexe du dirigeant (localisation, secteur d'intervention, statut de l'entreprise, NINEA et type de local) et les caractéristiques socioprofessionnelles des leaders dirigeantes d'entreprises informelles. Dans cette étude, plus de la moitié des entreprises informelles sont dirigées par des femmes soit 61,61% contre 38,39% qui ont à leur tête des hommes.

**Tableau 3 : Caractéristiques générales des entreprises selon le sexe du dirigeant**

Caractéristiques	Femme	Homme
Localisation (%)		
Dakar	50,44	49,56
Pikine	58,82	41,18
Guédiawaye	64,22	35,78
Rufisque	55,13	44,87
Keur Massar	70,50	29,50
Secteur d'intervention (%)		
Transport	5,26	94,74
Industrie	64,89	35,11
Commerce	73,21	26,79
Bâtiment	0,00	100
Services	31,82	68,18
Restauration	97,06	2,94
Statut de l'entreprise (%)		
Société Anonyme	0,00	100
Société à responsabilité limitée	66,67	33,33
Entreprise familiale, individuelle	61,75	38,25
Entreprises associatives	0,00	100
NINEA (%)		

<sup>6</sup> L'ANSD utilise ainsi dans le cadre du Recensement Général des Entreprises (RGE), réalisé en 2016, la tenue de comptabilité formelle selon le système comptable Ouest africain (SYSCOA) ou un système de comptabilité harmonisé autre que le SYSCOA comme seul critère opérationnel pour définir le caractère formel des entreprises. Ainsi, le secteur informel est présenté comme l'ensemble des unités de production exerçant sur le territoire économique du Sénégal et qui ne tiennent pas une comptabilité obéissant aux normes du SYSCOA.

<sup>7</sup> Les critères retenus par le BIT sont basés sur la tenue d'une comptabilité formelle selon le système comptable Ouest africain (SYSCOA) ou un système de comptabilité harmonisé autre que le SYSCOA ou l'enregistrement de l'activité : le registre de commerce ou le NINEA.

Caractéristiques	Femme	Homme
Oui	32,73	67,27
Non	63,87	36,13
Type de local		
Sans local professionnel	69,07	30,93
Avec local professionnel	44,59	55,41

Source : *Elaboré par nous même à partir des données de l'enquête*

Le tableau 3 ci-dessus montre que les entreprises féminines sont dominantes dans chacune des 4 villes respectives surtout à Keur Massar (70,50%). Cependant à Dakar cette dominance est peu accentuée avec 49,56% des entreprises dirigées par les hommes. La répartition selon le secteur d'intervention montre que les hommes dirigent toutes des entreprises intervenant dans le bâtiment soit 100% et aussi la majorité (94,74%) de celles du secteur du transport. Pour la restauration les femmes couvrent la presque totalité du secteur soit 97,06%. S'agissant du statut de la firme, la totalité des sociétés anonymes et entreprises associatives est détenue par les hommes, quant aux femmes elles dirigent plus de la moitié des entreprises individuelles et sociétés à responsabilité limitée soient respectivement 61,75% et 66,67%. Pour l'enregistrement de l'activité, 63,87% des UPI n'ayant pas de NINEA ont à leur tête des femmes et 67,27% des entreprises qui en ont sont dirigées par des hommes. Les unités informelles n'ayant pas de local professionnel sont à majorité féminines (69,07%) et celles avec local sont dominées par les hommes (55,41%).

**Tableau 4 : Caractéristiques socioprofessionnelles des femmes dirigeantes d'entreprises informelles**

Age moyen (ans)		44
Nombre d'années d'expérience moyen dans l'informel (ans)		04
Statut matrimonial (%)		
	Marié(e) monogame	57,60
	Marié(e) polygame	16,06
	Célibataire	4,28
	Divorcé(e) / séparé(e)	5,14
	Veuf (veuve)	16,92
Niveau d'instruction (%)		
	Primaire	37,04
	Secondaire	14,99
	Supérieur	2,14
	Ecole-coranique	23,77
	Aucune éducation	22,06
Principale source de revenus du ménage (%)		
	Ne sait pas	0,64
	Revenu égal	27,41
	Oui	16,49
	Non	55,46

Source : *Elaboré par nous même à partir des données de l'enquête*

D'après le tableau 4, les femmes leaders du secteur informel sont en moyenne âgées de 44 ans et ont 4ans d'expérience dans ce secteur. Toutefois, les résultats montrent que près de trois quarts de ces femmes sont mariées (monogames/polygames) soient 73,66%. La majorité d'entre elles ont un niveau

d'instruction primaire (37,04%) et seules quelques-unes constituent la principale source de revenus de leurs ménages (16,49%).

### II.1.2. Méthodologie

La technique de l'analyse descriptive des données d'enquête sera utilisée dans cette étude. Cette approche permet aux chercheurs d'effectuer une analyse détaillée des données et de résumer celles-ci en examinant les relations entre différentes variables les différentes variables et en effectuant des prévisions économiques. Comme proposé par Fortin et Gagnon (2016), son objectif principal est de décrire les caractéristiques d'un échantillon et de répondre aux questions de recherche. Les outils à disposition pour réaliser ce type d'analyse comprennent des mesures de tendance centrale, des mesures de dispersion et de position, de même que des analyses de fréquences. Pour cette étude l'analyse des fréquences sera utilisée car elle permet de calculer le nombre d'observations pour chaque modalité d'une variable ou par classe. Cette méthode est cruciale pour décrire les données et détecter rapidement les valeurs aberrantes et peut être utilisée sous deux dimensions : l'une absolue basée sur le nombre effectif d'observations et l'autre relative basée sur le ratio entre ce nombre effectif et l'ensemble des observations (Zheng et al., 2019).

## II.2. Analyse des résultats et recommandations

Afin de mieux comprendre les impacts de la pandémie sur le leadership féminin, il s'agira d'analyser les difficultés auxquelles les femmes entrepreneures sont confrontées durant la pandémie et les stratégies qu'elles ont mises en place pour faire face à la pandémie.

### II.2.1. Impact de la Covid-19 sur le leadership féminin : difficultés rencontrées par les femmes entrepreneures durant la pandémie

Pendant la pandémie, plusieurs mesures restrictives ont été prises par l'Etat et celles-ci ne sont pas restées sans effet notamment sur les activités du leadership féminin. Le tableau 5 retrace les principales difficultés auxquelles les femmes leaders sont confrontées et leurs impacts sur leurs activités.

**Tableau 5 : Impacts de la pandémie Covid-19 sur le leadership féminin dans le secteur informel**

<i>Secteurs d'intervention</i>	<i>Transport</i>	<i>Industrie</i>	<i>Commerce</i>	<i>Services</i>	<i>Restauration</i>
Principales difficultés rencontrées depuis le début de la pandémie					
Respect des mesures préventives du covid (53,32%)	0	18,88	61,85	10,04	9,24
Coût élevé du transport (25,05%)	0	4,27	86,32	5,13	4,27
Difficultés d'approvisionnement en matières premières (36,19%)	0	14,2	73,96	5,92	5,92
Difficultés d'écoulement de la production (59,10%)	0	15,94	67,03	9,06	7,97
Non accès au financement (21,84%)	0	7,84	76,47	8,82	6,86
Manque de technologie adaptée au système de télétravail (0,64%)	0	0	0	66,67	33,33

<i>Secteurs d'intervention</i>	<i>Transport</i>	<i>Industrie</i>	<i>Commerce</i>	<i>Services</i>	<i>Restauration</i>
Impacts des difficultés sur l'activité					
Réduction de la production / vente (81,17%)	0	17,77	66,87	8,43	6,93
Diminution de la relation entreprise-client (44,74%)	0	18,58	65,57	10,93	4,92
Diminution du personnel (2,93%)	0	25	33,33	33,33	8,33
Problèmes d'approvisionnement (27,38%)	0	12,5	78,57	3,57	5,36
Non-paiement des charges courantes (location, eau etc.) (4,16%)	0	17,65	58,82	17,65	5,88
Diminution des salaires (0,49%)	0	0	50	50	0
Manque de liquidités ou de financement (53,79%)	0	13,18	70,45	8,18	8,18
Mise en chômage technique (14,67%)	0	23,33	58,33	15	3,33
Continuité d'exploitation compromise (9,05%)	0	16,22	62,16	8,11	13,51
Non-paiement des charges fiscales (0,49%)	0	0	50	50	0

Source : *Elaboré par nous même à partir des données de l'enquête*

Les résultats révèlent que les principaux problèmes auxquelles les entreprises sont confrontées depuis le début de la pandémie. Le commerce et l'industrie restent les secteurs les plus touchés par ces difficultés du fait des contacts directs avec la clientèle. Les difficultés d'écoulement de la production (59,10%) et d'approvisionnement en matières premières (36,19%) peuvent être expliquées par les restrictions mises en place pour ralentir la propagation du virus notamment l'instauration du couvre-feu, la fermeture des marchés et des frontières et l'interdiction des transports interurbains, limitant ainsi la capacité des entrepreneures à se rendre sur place pour vendre leur production et trouver de nouveaux clients. Les mesures de distanciation sociale et de port de masques sont souvent difficiles à mettre en œuvre dans les environnements de travail ce qui ne facilite pas le respect des mesures préventives du covid (53,32%). En effet, la plupart de ces entreprises n'ont pas les moyens nécessaires pour mettre en place des mesures de prévention (achat de masques, gels et autres) car cela augmenterait les coûts de production. Le coût élevé du transport (25,05%) est un facteur important qui entrave les activités des entreprises du secteur informel. Les restrictions portant sur l'interdiction des voyages interurbains et la limitation du nombre de passagers dans les moyens de transport ont entraîné une hausse des coûts, ce qui a rendu le transport des marchandises et des travailleurs plus cher et plus difficile. De nombreuses entreprises ont eu du mal à accéder aux financements nécessaires pour maintenir leurs opérations à flot pendant la pandémie (21,84%) à cause non seulement de leur statut informel mais également des conditions économiques incertaines qui ont conduit les banques et institutions financières à resserrer les critères d'octroi de prêts.

Ces difficultés ont beaucoup impacté les activités notamment par une réduction de la production et des ventes (81,17%) qui est une conséquence directe des perturbations des chaînes

d'approvisionnement. De nombreuses entreprises ont dû fermer temporairement ou réduire leur production en raison d'une baisse de la demande et de difficultés d'approvisionnement en matières premières. Les ventes ont également été impactées par la diminution du pouvoir d'achat des consommateurs qui ont perdu leur emploi ou vu leur revenu réduit. Le manque de liquidités ou de financement (53,79%) peut s'expliquer par une diminution de la demande de crédit et une augmentation des risques pour les prêteurs et peut engendrer des difficultés pour couvrir les charges de l'entreprise. La diminution de la relation entreprise-client (44,74%) est également une des conséquences majeures et se manifeste par une limitation de la capacité des entreprises à interagir avec leurs clients, ce qui a eu un impact sur la fidélisation de la clientèle.

En résumé, les entreprises ont été confrontées à des défis majeurs depuis le début de la pandémie de COVID-19. Pour surmonter ces défis et de maintenir leurs activités à flot, les entrepreneures vont entreprendre des initiatives et les adapter au contexte pour répondre aux nouvelles réalités économiques et sanitaires.

## II.2.2. Leadership féminin dans le secteur informel et stratégies de riposte pour face à la pandémie

Pour face à la pandémie, les femmes leaders ont agi d'une part sur la modification les conditions de travail et d'autre part elles ont adopté des stratégies d'adaptation tout en respectant les mesures prises par le gouvernement. Le tableau 6 donne plus de détails sur ces stratégies.

**Tableau 6 : Stratégies de modification et d'adaptation des femmes leaders**

<i>Secteurs d'intervention</i>	<i>Transport</i>	<i>Industrie</i>	<i>Commerce</i>	<i>Services</i>	<i>Restauration</i>
Modification du travail					
Réduction des heures de travail (53,10%)	0	20,56	63,71	10,08	5,65
Télétravail (1,71 %)	0	0	87,5	12,5	0
Alternance sur le lieu de travail (1,93%)	0	33,33	44,44	11,11	11,11
Suppression des réunions en présentiel et des voyages (0,86%)	0	25	75	0	0
Aucune modification (41,76%)	0,51	15,38	68,72	6,67	8,72
Stratégies d'adaptation					
Solliciter de l'aide (33,40%)	0	15,38	65,38	10,26	8,97
Diversifier les produits (10,71%)	0	14	72	2	12
Réduire les charges (42,40%)	0	18,18	70,2	7,07	4,55
Renforcer la proximité avec les clients (6,21%)	0	27,59	55,17	13,79	3,45
Solliciter un prêt (3,64 %)	0	5,88	82,35	5,88	5,88
Changer d'activité (4,50%)	4,76	23,81	38,1	14,29	19,05
Délocaliser le lieu de l'unité (2,36%)	0	27,27	72,73	0	0

Source : Elaboré par nous même à partir des données de l'enquête

Face aux défis précédemment cités, plusieurs des unités informelles (53,10%) ont modifié leur façon de travailler en réduisant les heures de travail. Ceci permettrait de limiter les interactions sociales et minimiser les risques de contamination et par conséquent garantir la sécurité des employés tout en maintenant la continuité des activités. Cependant, toutes les entreprises n'ont pas adopté cette approche : certaines ont préféré ne pas apporter de modification à leur mode de travail habituel (41,76%). Cela peut être dû à plusieurs raisons, notamment la nature des activités. Seules quelques entreprises ont choisi une approche plus innovante en adoptant une alternance sur le lieu de travail (1,93%) ou le télétravail (1,71 %). Cette mesure permet de limiter le nombre d'employés présents sur le lieu de travail et de garantir une distance sociale adéquate. De plus, le télétravail permet aux employés de travailler à domicile et de minimiser les risques de contamination tout en maintenant la productivité.

Face à la crise sanitaire et économique, les femmes leaders ont dû s'adapter et trouver des moyens créatifs pour maintenir leurs activités. L'une des stratégies majeures adoptées est la réduction des charges (42,40%). Cela implique de limiter les coûts de production et de réduire les dépenses inutiles et/ou les salaires. Les femmes peuvent également solliciter de l'aide pour maintenir leur activité (33,40%). Il peut s'agir de demander des subventions ou des prêts auprès des gouvernements ou des organisations non gouvernementales, ou chercher des partenaires financiers. Une autre stratégie importante est de diversifier les produits ou services (10,71%). Celle-ci peut se faire par un élargissement de leur gamme de produits pour répondre aux besoins des clients et l'adoption de modèles commerciaux innovants, tels que les ventes en ligne et les services de livraison.

En conclusion, les entrepreneures ont dû faire preuve d'adaptabilité pour faire face aux difficultés engendrées par la pandémie de Covid-19. La réduction des charges, la sollicitation d'aide et la diversification des produits ou services sont des stratégies clés pour maintenir leur activité pendant cette période difficile.

### **II.2.3. Recommandations**

Le secteur informel a été l'un des secteurs les plus touchés par la pandémie de Covid-19, et les femmes entrepreneures travaillant dans ce secteur ont été particulièrement affectées. Pour aider ces femmes leaders à surmonter les défis économiques, plusieurs recommandations de politiques économiques pourraient être envisagées.

Pour les difficultés d'écoulement de la production, le gouvernement pourrait mettre en place des programmes de soutien à la logistique en initiant des mesures pour faciliter en plus des procédures douanières, le transport et la distribution des produits et également assouplir les restrictions de mouvement. En outre, la mise en place de programmes d'assistance technique tels que les plateformes en ligne ou les marchés virtuels pour promouvoir les produits des femmes entrepreneurs, pourrait leur permettre d'améliorer la qualité de leurs produits, d'accéder facilement aux marchés et de se conformer aux normes de ceux-ci.

De même, pour faciliter l'approvisionnement en matières premières, les pouvoirs publics pourraient créer des partenariats entre les fournisseurs locaux et les entreprises dirigées par des femmes, encourager la création de coopératives ou d'associations d'entrepreneures pour mutualiser les ressources et renforcer le pouvoir de négociation lors de l'approvisionnement.

S'agissant des difficultés de respect des mesures préventives du Covid-19, l'Etat pourrait mettre en place des formations et des campagnes de sensibilisation sur les mesures préventives du Covid-19 spécifiquement destinées aux femmes leaders dans le secteur informel. Il consisterait donc à les accompagner dans la mise en place de mesures de distanciation sociale et d'hygiène dans leurs lieux de travail. Également, la fourniture d'équipements de protection individuelle (EPI) abordables et accessibles aux femmes entrepreneures et l'établissement de protocoles de sécurité clairs et adaptés aux spécificités du secteur informel, pourraient aider les femmes leaders à respecter les mesures préventives tout en poursuivant leurs activités.

Pour les difficultés liées au coût élevé du transport, il serait essentiel de subventionner partiellement les coûts de transport pour les femmes entrepreneurs afin de réduire leur charge financière. En outre, parallèlement aux restrictions de mouvement, la mise en place de systèmes de transport en commun adaptés aux besoins des femmes entrepreneures tels que le covoiturage ou le partage de véhicules pourrait permettre de réduire les coûts de transport individuels et donc faciliter la circulation des personnes et des biens et services.

Quant aux difficultés d'accès aux financements durant la pandémie covid-19, le développement de partenariats avec des institutions financières et la mise en place de programmes de microcrédit spécifiquement destinés aux entrepreneures avec des taux d'intérêt abordables et des conditions souples, pourraient leur faciliter l'accès aux prêts et aux services financiers. En plus le gouvernement devrait favoriser le développement de réseaux de soutien financier, tels que les fonds d'investissement, qui se concentrent sur le financement des femmes leaders dans le secteur informel.

Pour les difficultés liées à la réduction de la production et des ventes, l'Etat devrait mettre en place des programmes de renforcement des compétences en vente pour aider les femmes leaders à s'adapter aux nouveaux modèles commerciaux. Il s'agirait donc de créer des plateformes numériques pour promouvoir leurs produits et à développer des stratégies de transition vers le commerce en ligne. Ainsi, il pourrait favoriser l'établissement de partenariats commerciaux et de réseaux de distribution entre les entreprises dirigées par des femmes et les grandes entreprises pour stimuler les ventes, faire la promotion de leurs produits et renforcer la relation entreprise-client.

En mettant en œuvre ces recommandations de politiques économiques, les gouvernements peuvent contribuer à atténuer les difficultés rencontrées par les femmes leaders dans le secteur informel pendant la pandémie de Covid-19, favorisant ainsi leur résilience et leur développement économique. Ils peuvent donc contribuer à renforcer l'autonomisation économique des femmes dans le secteur informel et à stimuler la reprise économique plus large.

## Conclusion

L'objectif de cette étude est d'analyser les effets de la pandémie Covid-19 sur le leadership féminin dans le secteur informel sénégalais. Ainsi, il a été constaté que la pandémie COVID-19 a mis en évidence l'importance du leadership féminin dans le secteur informel. Malgré les défis persistants auxquels les femmes leaders ont été confrontées, elles ont su faire preuve de résilience et d'adaptabilité pour faire face aux défis économiques et sociaux engendrés par la crise sanitaire. Il est donc crucial de continuer à soutenir et à renforcer le leadership féminin dans le secteur informel, en veillant à ce que des politiques et des programmes spécifiques soient mis en place pour améliorer l'accès aux financements, aux compétences entrepreneuriales et aux opportunités de formation. En fin de compte, investir dans le leadership féminin dans le secteur informel peut contribuer à stimuler la croissance économique et donc jouer un rôle de premier plan dans la reconstruction post-COVID-19.

## Références bibliographiques

- Bem, S. L. 1974. « The Measurement of Psychological Androgyny », *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42: 155-162.
- BIT 1993. « Rapport de la Conférence, Rapport pour la 15ème Conférence Internationale des statisticiens ».
- Blanchard, K., & Hersey, P. 1985. « The situational leader », New York, NY: Warner.
- Blau, P. M. 1964. « Social exchange theory », *Retrieved September*, 3(2007): 62.
- Bureau international du Travail. 2020. « Diagnostic de l'économie informelle au Sénégal », [https :  
www.ilo.org. Publications, wcms\\_735752](https://www.ilo.org/Publications/wcms_735752)
- Carli, L. L. 1990. « Gender, language, and influence », *Journal of personality and social psychology*, 59(5): 941.
- Correll, S. J. 2004. « Constraints into preferences: Gender, status, and emerging career aspirations », *American sociological review*, 69(1): 93-113.
- Crenshaw, K. 1991. « Mapping the margins: Identity politics, intersectionality, and violence against women », *Stanford Law Review*, 43(6): 1241-1299.
- De Soto, H. 1986. « El otro sendero Editorial El Barranco ».
- Eagly, A. H. 1987. « Sex differences in social behavior: a social role interpretation », *Psychology Press*.
- Emerson, R. M. 1962. « Power-dependence relations », *American sociological review*, 31-41.
- Fiedler, F. E. 1967. « a theory of leadership effectiveness », *mcgraw-hill series in management*.
- Fields G.S., 1990. « La modélisation du marché du travail et le secteur informel : la théorique et l'empirique », dans *Nouvelles approches du secteur informel*, sous la direction de D. Turnham, B. Salomé
- Fields, G. S. 1975. « Rural-urban migration, urban unemployment and underemployment, and job-search activity in LDCs », *Journal of development economics*, 2(2): 165-187.
- Fortin, M. F., & Gagnon, J. 2016. « Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives », Chenelière éducation.
- Gallissot, R. 1991. « Société formelle ou organique et société informelle », C. Coquery-Vidrovitch et S. Nedelec, *Tiers-Monde : l'informel en question*, 285.
- Harris, John and Michael Todaro. 1970. « Migration, Unemployment, and Development: A Two-Sector Analysis », *American Economic Review*, 60: 126-142.
- Hart J.K. 1971. « Informal income opportunities and urban employment in Ghana », Conference on Urban Unemployment in Africa, University of Sussex, Institute of Development Studies.
- Homans, G. C. (1958). « Social behavior as exchange », *American journal of sociology*, 63(6): 597-606.
- Lewis, WA 1954. « Développement économique avec une offre illimitée de main-d'œuvre ».
- MEZZARA J. 1984. « Medicion del empleo urbano », *Socialismo et participation*, Lima.
- Moser, C. O. 1978. « Informal sector or petty commodity production: dualism or dependence in urban development », *World development*, 6(9-10): 1041-1064.

Niang Diène, A., & Deme, A. 2021. « Les entrepreneures informelles face à la crise Covid-19 : quels enseignements pour les politiques de développement ? », *African Development Review*, 33(S1) : S133-S146.

OIT 2020. « Étude de l'impact de la Covid-19 sur les entreprises et travailleurs de l'économie informelle au Sénégal », [https : www.ilo.org. Publications, wcms- 763403](https://www.ilo.org/Publications/wcms-763403)

Oxfam. 2020. « Les femmes en première ligne face à la COVID-19 ».

Sow, A., & Sène, S. 2021. « Le leadership féminin à l'épreuve de la pandémie de Covid-19 : cas des femmes entrepreneures du secteur informel à Dakar », *Cahiers d'Etudes Africaines*, 61(242) : 327-353.

Urmeneta De La Barrera, R. 1988. « Stratégies de subsistance dans le capitalisme autoritaire : les nouveaux composants du secteur informel au Chili (Doctoral dissertation, UCL-Université Catholique de Louvain) ».

Zheng, L., Plaisent, M., Zuccaro, C., Bernard, P., Daghfous, N., & Favreau, S. 2019. « L'analyse des données de sondage avec SPSS : Un guide d'introduction. PUQ ».