

**Mécanismes de structuration et de scalation des activités entrepreneuriales
en environnement contraint : le cas de « Khady légumes »**

**Mechanisms for Structuring and Scaling Entrepreneurial Activities in
Constrained Environments: The Case of “Khady Légumes”**

NDOYE GUEYE Maréma

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université Cheikh Anta DIOP de Dakar- Sénégal
Laboratoire Entreprise et Développement – LAED

GUEYE Birahim

Enseignant-Chercheur

UFR Sciences Economiques et de Gestion
Université Gaston Berger de Saint-Louis du Sénégal
Laboratoire Saint-Louis Etudes et Recherche en Gestion – SERGe

Date de soumission : 09/03/2026

Date d'acceptation : 11/04/2026

Pour citer cet article :

NDOYE GUEYE. M. & GUEYE. B. (2026) « Mécanismes de structuration et de scalation des activités entrepreneuriales en environnement contraint : le cas de « Khady légumes », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 340- 363.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'article explore les mécanismes de structuration et de scalation des activités entrepreneuriales dans un environnement contraint, en prenant le cas de Khady Légumes, une entreprise évoluant dans le secteur agroalimentaire. Il met en lumière les défis auxquels l'entreprise fait face, notamment les contraintes institutionnelles, économiques et organisationnelles, ainsi que les stratégies mises en place pour assurer sa croissance et sa pérennité.

L'analyse repose sur un cadre théorique combinant les approches de la résilience entrepreneuriale, du bricolage stratégique et de l'institutionnalisme organisationnel. L'étude de cas illustre comment Khady Légumes adapte ses processus, mobilise des ressources limitées et développe des stratégies innovantes pour faire croître ses activités malgré les obstacles structurels.

L'article met également en avant les dynamismes de structuration interne, notamment en termes de gestion des ressources humaines, de logistique et d'adaptation au marché. Enfin, il soulève des réflexions sur les limites et perspectives du modèle entrepreneurial adopté, ouvrant la discussion sur les conditions nécessaires pour une scalabilité réussie en environnement contraint.

Mots clés : entrepreneuriat informel, innovation, résilience, scalation, marketing digital.

Abstract

The article explores the mechanisms through which entrepreneurial activities are structured and scaled in a constrained environment, using the case of Khady Légumes, a company operating in the agri-food sector. It highlights the challenges faced by the firm, including institutional, economic, and organizational constraints, as well as the strategies implemented to ensure its growth and sustainability.

The analysis is grounded in a theoretical framework that combines perspectives from entrepreneurial resilience, strategic bricolage, and organizational institutionalism. The case study illustrates how Khady Légumes adapts its processes, mobilizes limited resources, and develops innovative strategies to expand its activities despite structural obstacles.

The article also emphasizes the dynamics of internal structuring, particularly in terms of human resource management, logistics, and market adaptation. Finally, it raises reflections on the limits and future prospects of the adopted entrepreneurial model, opening the discussion on the conditions required for successful scalability in constrained environments.

Keywords: informal entrepreneurship, innovation, resilience, scaling, digital marketing.

Introduction

L'entrepreneuriat informel occupe une place centrale dans les économies africaines, où une proportion significative des activités économiques se développe en dehors des cadres institutionnels formels et avec des ressources limitées (De Soto, 2000 ; Webb, Bruton, Tihanyi & Ireland, 2013). Loin de constituer une simple périphérie du système économique, ce secteur représente un levier essentiel de création d'emplois, d'accès aux biens et services, mais également d'innovation organisationnelle. Dans ce contexte, certains entrepreneurs parviennent non seulement à assurer la survie de leur activité, mais également à structurer et à faire croître leur entreprise malgré des contraintes importantes liées au financement, aux infrastructures et à la régulation (Gueye, Guéro, Ngaha Bah, Song-Naba & Germain, 2024).

Ce constat soulève une interrogation majeure : comment expliquer que, dans des environnements caractérisés par des “vides institutionnels” (Mair & Marti, 2009), certains acteurs parviennent à transformer des initiatives modestes en entreprises dynamiques et en croissance ? Cette question invite à revisiter les cadres analytiques traditionnels de l'entrepreneuriat, souvent construits à partir de contextes occidentaux caractérisés par une relative stabilité institutionnelle et un accès facilité aux ressources.

L'entrepreneuriat informel en Afrique subsaharienne a longtemps été analysé à travers une grille de lecture duale opposant entrepreneuriat de nécessité et entrepreneuriat d'opportunité (Portes & Haller, 2005 ; Minniti & Bygrave, 2001). Dans cette perspective, les activités informelles sont majoritairement interprétées comme des réponses contraintes à l'absence d'emplois formels, caractérisées par une faible productivité et un potentiel limité de croissance. Cette lecture a contribué à ancrer une vision normative de l'entrepreneuriat, dans laquelle la formalisation et l'accès aux ressources institutionnelles apparaissent comme des conditions nécessaires à la performance et à la pérennité des entreprises.

Toutefois, des travaux plus récents remettent en question cette vision réductrice en soulignant la capacité de certains entrepreneurs informels à développer des trajectoires de croissance, d'innovation et de structuration (Bruton et al., 2012 ; Webb et al., 2013). Ces recherches mettent en évidence l'existence de formes d'entrepreneuriat, où les frontières entre nécessité et opportunité deviennent poreuses et évolutives. Dans cette perspective, l'entrepreneuriat informel ne peut plus être appréhendé uniquement comme un phénomène de survie, mais doit être envisagé comme un espace de création de valeur, marqué par des logiques d'action spécifiques.

Dans ce contexte, un premier débat structurant concerne la nature même de l'entrepreneuriat informel : relève-t-il principalement d'une logique de subsistance ou peut-il constituer un véritable espace d'opportunités entrepreneuriales ? L'analyse de trajectoires concrètes suggère que cette opposition binaire est insuffisante pour rendre compte de la réalité empirique. En effet, de nombreux entrepreneurs s'inscrivent dans des trajectoires évolutives, où une logique initiale de nécessité coexiste progressivement avec des dynamiques d'opportunité construites dans l'action. Cette perspective rejoint les approches processuelles de l'entrepreneuriat, notamment la théorie de l'effectuation (Sarasvathy, 2001), qui met en avant la construction progressive des opportunités à partir des ressources disponibles.

Un second débat majeur porte sur les processus de formalisation. La littérature dominante envisage souvent la formalisation comme une trajectoire linéaire et souhaitable, permettant aux entreprises d'accéder à des ressources, à des marchés et à une meilleure protection institutionnelle (Bruhn & McKenzie, 2014). Toutefois, il existe des travaux qui montrent que cette vision est partielle, voire inadaptée à certains contextes (Williams & Nadin, 2014 ; Benjamin & Mbaye, 2012). Dans les économies africaines, les entrepreneurs évoluent fréquemment dans des configurations hybrides, combinant pratiques formelles et informelles en fonction des opportunités, des contraintes et des arbitrages stratégiques. Dès lors, la formalisation ne constitue pas nécessairement une finalité, mais plutôt une option parmi d'autres, mobilisée de manière contingente.

Enfin, un troisième débat émerge autour de la question de la scalabilité en contexte contraint. Les modèles classiques de croissance entrepreneuriale associent généralement la scalabilité à l'accès à des ressources financières importantes, à des infrastructures performantes et à des environnements institutionnels stables (Autio et al., 2018). Or, ces conditions sont rarement réunies dans les contextes africains. Malgré cela, certains entrepreneurs parviennent à développer des formes de croissance originales, fondées sur des logiques de bricolage (Baker & Nelson, 2005), d'innovation frugale et de mobilisation des réseaux sociaux. Ces trajectoires interrogent les fondements mêmes des théories de la croissance entrepreneuriale et appellent à une relecture contextualisée de la notion de scalabilité.

C'est à l'intersection de ces trois débats (nature de l'entrepreneuriat informel, formalisation et scalabilité) que se situe la présente recherche. Elle vise à comprendre les mécanismes par lesquels des entrepreneurs évoluant dans l'informel parviennent à construire des trajectoires de croissance et de structuration en contexte contraint. Plus précisément, elle s'articule autour de

la problématique suivante : Comment des entrepreneurs évoluant dans l'informel parviennent-ils à construire des trajectoires de croissance et de structuration en contexte contraint ?

Cette problématique s'inscrit dans une perspective intégrative visant à dépasser les approches fragmentées de l'entrepreneuriat informel. Elle propose de considérer ce dernier non plus comme un espace marginal ou transitoire, mais comme un laboratoire de formes organisationnelles, où se recomposent les frontières entre survie, innovation et croissance.

Le cas de Khady Sow constitue une illustration particulièrement pertinente de ces dynamiques. Cette entrepreneure sénégalaise, ayant démarré son activité agricole avec un capital initial de seulement 20.000 FCFA, parvient aujourd'hui à générer un chiffre d'affaires quotidien dépassant les deux millions de FCFA. Son parcours met en lumière des mécanismes d'adaptation et de développement qui s'écartent des modèles classiques de l'entrepreneuriat. En particulier, son activité repose sur des logiques d'effectuation (Sarasvathy, 2001) et de bricolage entrepreneurial (Baker & Nelson, 2005), combinées à un usage stratégique des technologies numériques, notamment les réseaux sociaux, pour organiser la commercialisation et la distribution de ses produits.

Cette trajectoire illustre également la manière dont les entrepreneurs peuvent compenser les limites structurelles de leur environnement (absence d'infrastructures de stockage, contraintes logistiques, accès limité au financement) par des solutions innovantes, telles que la vente en temps réel ou l'optimisation des circuits courts. Elle met ainsi en évidence le rôle central des capacités d'adaptation, de coordination et d'innovation dans la construction de la performance entrepreneuriale en contexte contraint.

Cependant, si la littérature a largement documenté les contraintes auxquelles font face les entrepreneurs informels, notamment en matière de financement et d'accès aux ressources (Bruton, Ireland & Ketchen, 2012), elle reste encore limitée dans l'analyse des mécanismes concrets permettant à ces acteurs de structurer et de faire croître leur activité en l'absence d'infrastructures classiques. En particulier, les processus par lesquels des entreprises informelles parviennent à atteindre des niveaux élevés de performance économique sans recourir aux dispositifs traditionnels (banques, chaînes logistiques formelles, systèmes de stockage) demeurent insuffisamment explorés. C'est dans cette perspective que cette étude propose d'apporter une contribution empirique et théorique, en analysant en profondeur la trajectoire entrepreneuriale de Khady Sow. L'objectif est d'identifier les logiques d'action, les capacités développées et les mécanismes organisationnels qui sous-tendent cette dynamique de croissance.

Pour ce faire, la recherche adopte une approche qualitative fondée sur une étude de cas unique, permettant une compréhension fine et contextualisée des phénomènes étudiés. Le cas analysé, situé à Dakar et dans la zone des Niayes au Sénégal, offre un terrain particulièrement pertinent pour explorer les interactions entre entrepreneuriat informel, innovation et dynamique de croissance.

L'ambition de cette étude est double. D'une part, elle vise à enrichir la littérature en proposant une lecture intégrée des dynamiques entrepreneuriales en contexte contraint, en articulant les apports de différentes approches théoriques. D'autre part, elle cherche à dégager des enseignements applicables à d'autres contextes, en particulier dans les économies en développement où l'entrepreneuriat informel constitue un moteur essentiel de transformation économique et sociale.

Dans la suite de cet article, nous présenterons d'abord une revue de la littérature portant sur l'entrepreneuriat informel, les stratégies de résilience et les formes d'innovation en contexte contraint. Nous exposerons ensuite la méthodologie adoptée, avant de présenter les résultats issus de l'analyse du cas étudié. Enfin, nous discuterons les implications théoriques et managériales de ces résultats.

1. Revue de littérature

L'entrepreneuriat informel désigne l'ensemble des activités économiques exercées en dehors des cadres légaux et réglementaires officiels (De Soto, 2000 ; Portes & Haller, 2005). Dans les pays en développement, et plus particulièrement en Afrique subsaharienne, il constitue une composante centrale du tissu économique, représentant une part significative de l'emploi et de la production de biens et services (Williams & Nadin, 2014). Loin d'être marginal, ce secteur joue un rôle fondamental dans la régulation sociale et économique, en offrant des opportunités d'insertion professionnelle dans des contextes marqués par la rareté de l'emploi formel.

Cependant, l'entrepreneuriat informel est généralement caractérisé par un ensemble de contraintes structurelles. Les entreprises évoluant dans ce secteur présentent souvent une faible capitalisation, un accès limité, voire inexistant, aux financements institutionnels, ainsi qu'une organisation reposant largement sur des relations interpersonnelles et des formes d'apprentissage empirique (Bruton et al., 2012). Ces caractéristiques traduisent à la fois les limites de l'environnement institutionnel et la capacité d'adaptation des acteurs économiques.

Plusieurs travaux ont mis en évidence les principaux obstacles auxquels ces entrepreneurs sont confrontés. En premier lieu, l'accès restreint au crédit constitue une contrainte majeure, obligeant les entrepreneurs à recourir à des mécanismes alternatifs de financement, tels que

l'épargne familiale, les tontines ou les réseaux communautaires (Mair & Marti, 2009). En second lieu, l'absence d'infrastructures adaptées, notamment en matière de transport, de logistique et de stockage, limite les possibilités d'expansion et accroît les risques opérationnels (Godfrey, 2011). Enfin, l'environnement institutionnel incertain, caractérisé par une faible protection juridique et des formes de pression fiscale informelle, complexifie les processus de formalisation et de croissance (Webb et al., 2013).

Malgré ces contraintes, une partie des entrepreneurs informels parvient à développer des trajectoires de croissance et de structuration organisationnelle. Ce constat invite à dépasser une lecture strictement déficitaire de l'informalité pour s'intéresser aux mécanismes qui permettent à ces acteurs de transformer des contraintes en opportunités.

La littérature en entrepreneuriat a longtemps structuré l'analyse des activités entrepreneuriales autour d'une distinction entre entrepreneuriat de nécessité et entrepreneuriat d'opportunité (Minniti & Bygrave, 2001). Dans cette perspective, les entrepreneurs informels sont généralement associés à une logique de nécessité, c'est-à-dire à une réponse contrainte à l'absence d'alternatives économiques. Toutefois, cette dichotomie apparaît de plus en plus insuffisante pour rendre compte de la complexité des trajectoires observées dans les économies africaines. Des recherches montrent que les entrepreneurs informels ne se limitent pas à des stratégies de survie, mais peuvent progressivement développer des logiques d'opportunité, en identifiant et en exploitant des niches de marché (Bruton et al., 2012 ; Webb et al., 2013).

Cette évolution conduit à proposer une lecture en termes de trajectoires hybrides, où les motivations entrepreneuriales ne sont ni fixes ni exclusives, mais évoluent dans le temps. Ainsi, l'opportunité n'est pas donnée ex-ante ; elle se construit progressivement à travers l'action entrepreneuriale. Cette approche rejoint la théorie de l'effectuation (Sarasvathy, 2001), qui met en avant la capacité des entrepreneurs à co-construire leur environnement à partir des ressources disponibles. Au-delà de cette relecture des motivations, l'informalité peut être appréhendée comme un espace d'expérimentation organisationnelle, caractérisé par une faible régulation et une grande flexibilité. Dans ce cadre, les "vides institutionnels" (Mair & Marti, 2009) ne constituent pas uniquement des contraintes, mais également des espaces propices à l'innovation et à la recomposition des pratiques économiques.

Pour comprendre les dynamiques entrepreneuriales en contexte informel, il est nécessaire d'analyser les logiques d'action mobilisées par les entrepreneurs. Deux cadres théoriques apparaissent particulièrement pertinents : le bricolage entrepreneurial et l'effectuation.

Le bricolage entrepreneurial, tel que conceptualisé par Baker et Nelson (2005), renvoie à la capacité des entrepreneurs à mobiliser de manière créative les ressources disponibles, en “faisant avec les moyens du bord”. Dans des contextes caractérisés par la rareté des ressources, cette logique devient centrale. Elle se traduit par l'utilisation de ressources non conventionnelles, la recombinaison d'éléments existants et une forte orientation vers l'action. Parallèlement, l'effectuation (Sarasvathy, 2001) propose une approche alternative de la prise de décision entrepreneuriale. Contrairement aux modèles causaux, fondés sur la planification et la prévision, l'effectuation repose sur une logique adaptative : l'entrepreneur construit son projet en fonction des moyens dont il dispose et des interactions avec son environnement. Cette approche met l'accent sur la gestion de l'incertitude, la limitation des pertes acceptables et la co-construction des opportunités avec les parties prenantes.

Si ces deux cadres théoriques ont été développés de manière distincte, ils apparaissent profondément complémentaires dans les contextes contraints. Le bricolage constitue une logique opérationnelle, permettant de répondre à la rareté des ressources, tandis que l'effectuation représente une logique décisionnelle, adaptée à l'incertitude. Leur articulation permet de conceptualiser un répertoire d'action adaptatif, caractérisé par une capacité élevée d'ajustement, d'apprentissage et d'innovation.

La capacité des entrepreneurs informels à faire face aux contraintes repose en grande partie sur leur résilience. La résilience entrepreneuriale est généralement définie comme la capacité à surmonter les adversités et à maintenir l'activité dans des environnements instables (Ayala & Manzano, 2014). Dans les contextes informels, cette capacité est essentielle en raison de la fréquence des chocs économiques, logistiques et institutionnels.

Cependant, la résilience ne se limite pas à une fonction de survie. Elle peut être interprétée comme une capacité dynamique, permettant non seulement de résister aux contraintes, mais également de transformer l'activité. Cette transformation est étroitement liée à l'innovation, en particulier à l'innovation frugale. L'innovation frugale (Radjou et al., 2012) désigne la capacité à développer des solutions simples, accessibles et peu coûteuses, adaptées aux contraintes locales. Elle repose sur une logique d'optimisation des ressources, de simplification des processus et d'adaptation aux besoins spécifiques des marchés locaux. Dans les contextes africains, cette forme d'innovation est particulièrement répandue, en raison de la nécessité de répondre à des contraintes multiples. L'un des apports majeurs du cadre théorique proposé consiste à articuler résilience et innovation. Ces deux dimensions ne doivent pas être envisagées séparément, mais comme mutuellement consolidantes. La résilience permet de maintenir

l'activité face aux contraintes, tandis que l'innovation permet de la transformer et de la développer. Ainsi, la contrainte devient un moteur de créativité, et non un simple obstacle.

L'essor des technologies numériques a profondément transformé les pratiques entrepreneuriales, y compris dans les contextes informels (Nambisan, 2017). En Afrique, cette transformation se manifeste par une adoption croissante des plateformes numériques et des réseaux sociaux, qui offrent de nouvelles opportunités en matière de commercialisation, de communication et de coordination. Les outils numériques permettent notamment de réduire les coûts de transaction, d'accéder directement aux clients et d'améliorer la gestion des opérations. Dans les contextes marqués par des déficits institutionnels, ils jouent un rôle particulièrement important en compensant certaines lacunes structurelles. En effet, le digital peut être conceptualisé comme un substitut institutionnel, remplissant des fonctions traditionnellement assurées par les institutions formelles. Il permet notamment la mise en relation entre offre et demande, la coordination logistique, et la fluidification des transactions. Cette fonction substitutive constitue un élément central du cadre théorique proposé, en ce qu'elle explique en partie la capacité des entrepreneurs informels à surmonter les contraintes liées à leur environnement.

La question de la croissance constitue un enjeu central dans l'analyse de l'entrepreneuriat. Les modèles traditionnels associent la scalabilité à l'accès à des ressources financières importantes, à des infrastructures performantes et à des environnements institutionnels stables (Autio et al., 2018). Ces conditions sont toutefois rarement réunies dans les contextes informels africains. Face à cette réalité, il apparaît nécessaire de proposer une conceptualisation alternative de la croissance. Le concept de scalabilité contrainte permet de rendre compte des formes de développement observées dans ces contextes. Il désigne une dynamique de croissance reposant non pas sur l'accumulation de ressources, mais sur leur recombinaison et leur utilisation optimisée. Cette forme de scalabilité se caractérise par une forte flexibilité organisationnelle, une rapidité des cycles d'activité, une mobilisation stratégique du digital, ou encore une capacité d'adaptation élevée. Elle repose ainsi davantage sur des capacités dynamiques que sur des ressources matérielles, ce qui la distingue des modèles classiques de croissance entrepreneuriale.

La question de la formalisation constitue un autre axe central de la littérature sur l'entrepreneuriat informel. Traditionnellement, la formalisation est envisagée comme une étape nécessaire du développement des entreprises, permettant d'accéder à des ressources et à des marchés plus larges (Bruhn & McKenzie, 2014). Cependant, certains travaux remettent en

question cette vision linéaire. Ils montrent que les entrepreneurs adoptent souvent des stratégies hybrides, combinant pratiques formelles et informelles en fonction des opportunités et des contraintes (Williams & Nadin, 2014). Cette hybridation permet de maintenir une certaine flexibilité, de réduire les coûts et de s'adapter à un environnement incertain. Dans cette perspective, la formalisation apparaît comme un processus contingent et stratégique, plutôt que comme une trajectoire inévitable. Les entrepreneurs peuvent choisir de formaliser certaines activités tout en maintenant d'autres dans l'informel, en fonction de leurs intérêts et des conditions du marché.

L'ensemble des éléments présentés ci-avant permet de proposer un cadre théorique intégré, structuré autour de quatre niveaux analytiques : (1) Les contraintes structurelles (financement, infrastructures, institutions) ; (2) Les logiques d'action (bricolage et effectuation) ; Les capacités dynamiques (résilience et innovation) ; Les résultats organisationnels (scalabilité contrainte). Le digital agit ici comme une variable transversale, reliant ces différents niveaux et facilitant la transformation des contraintes en opportunités.

Ce cadre permet d'intégrer des approches théoriques jusqu'alors fragmentées et de proposer une lecture dynamique et contextualisée de l'entrepreneuriat en contexte contraint. Ce cadre théorique propose une lecture renouvelée de l'entrepreneuriat informel, en le considérant non plus comme un espace marginal, mais comme un laboratoire d'innovation organisationnelle. Il met en évidence l'émergence de modèles, caractérisés par une forte capacité d'adaptation, une utilisation stratégique des ressources et une articulation entre résilience et innovation.

En intégrant les apports de différentes approches théoriques, il offre une grille de lecture cohérente pour analyser les trajectoires entrepreneuriales en Afrique et contribue à enrichir les débats académiques sur la formalisation, la croissance et l'innovation en contexte contraint.

2. Méthodologie

Cette étude adopte une approche qualitative et exploratoire, centrée sur le cas unique de Khady Sow dite Khady Légumes, une entrepreneure informelle évoluant dans le secteur agricole au Sénégal. L'objectif est d'analyser en profondeur les dynamiques de résilience et d'innovation dans son parcours, afin de comprendre comment une entrepreneure informelle parvient à structurer et développer son activité en contexte contraint.

Le choix d'une étude de cas unique (Yin, 2018) se justifie par la nécessité d'explorer les mécanismes internes qui sous-tendent le développement d'une entreprise informelle, en mettant en lumière les stratégies d'adaptation, les leviers de croissance et les défis rencontrés. Cette

approche permet de capter la complexité des processus décisionnels et d'illustrer les tensions entre informel et structuration progressive.

La collecte des données repose sur une analyse approfondie d'un corpus médiatique et numérique, ainsi que sur une approche ethnographique indirecte :

- Étude des réseaux sociaux : l'activité de Khady Sow sur TikTok et WhatsApp a été examinée pour comprendre comment elle utilise les outils numériques pour commercialiser ses produits et interagir avec sa clientèle.
- Analyse de contenu des articles de presse, d'émissions et reportages consacrés à Khady Sow qui fournissent des informations détaillées sur son parcours, son modèle économique et ses stratégies de développement.

Le tableau 1 retrace les principales sources exploitées dans le cadre de cette étude. Les données ont été analysées à l'aide d'une analyse thématique (Braun & Clarke, 2006) permettant d'identifier les grands axes structurant le parcours entrepreneurial de Khady Sow.

1. Les stratégies de résilience : Comment Khady Sow a-t-elle surmonté les contraintes financières, institutionnelles et logistiques pour développer son entreprise ?
2. L'innovation en contexte informel : Quels mécanismes lui ont permis d'introduire des innovations dans son modèle d'affaires malgré des ressources limitées ?
3. La trajectoire de formalisation progressive : Dans quelle mesure son activité évolue-t-elle vers une structuration plus formelle, et quels sont les freins à cette transition ?

L'analyse des données repose sur une démarche abductive, combinant une logique inductive (émergence des catégories à partir des données), et une confrontation continue avec le cadre théorique. Cette approche permet d'éviter deux écueils notamment, l'imposition a priori d'un cadre théorique rigide et une description purement empirique sans montée en abstraction.

Tableau 1 : Principales sources des données exploitées

Nature	Titre	Support et date	Durée	Lien (Source)
Interview à l'émission « Sitoé »	A la découverte de « Khady Légumes », une entrepreneure agricole 2.0	Seneweb TV	26.57	https://www.youtube.com/watch?v=WMirbBuySoA
Reportage BBC Afrique	Khady Légumes : De 20 000 FCFA à la Révolution Agricole Numérique au Sénégal	BBC Afrique	3.00	https://www.youtube.com/watch?v=S_XZ2ZobWAA
Invitée Podcast Faty	Khady Légumes, une entrepreneure devenue une référence, échec au bac, débuts difficiles, réussite...	FD Media	47.04	https://www.youtube.com/watch?v=I9TBGP-hTfc

Invitée Femme Distinguée	FEMME DISTINGUÉE KHADY LEGUMES J'ai commencé avec 20mil, N'ayez pas peur d'entreprendre...	Actu Femme TV	18.41	https://www.youtube.com/watch?v=G-UoZgku0GQ&list=WL&index=1
Reportage Inauguration Boutique	Inauguration d'une boutique de légumes : Khady légumes au cœur du développement agricole	Le Dakarois 221	19.06	https://www.youtube.com/watch?v=H28pjVLfx9w&list=WL&index=2

L'analyse s'appuie sur une méthode d'analyse thématique (Braun & Clarke, 2006), organisée en trois phases. Le codage ouvert ayant permis l'identification des unités de sens à partir des données notamment les pratiques de vente, les contraintes logistiques, les modes de coordination, et l'usage du digital. Le codage axial a consisté au regroupement en catégories intermédiaires représentant les stratégies de résilience, les pratiques de bricolage, les formes d'innovation, ainsi que l'organisation du travail. Enfin, le codage sélectif a permis une articulation avec les cadres théoriques de bricolage, d'effectuation, d'innovation frugale, et de scalabilité.

Les catégories finales ont été construites autour de trois axes principaux : résilience entrepreneuriale, innovation (notamment digitale), et formalisation et structuration. Ces axes correspondent aux dimensions centrales du modèle conceptuel proposé.

La recherche repose sur une triangulation systématique entre sources médiatiques, observations numériques, et données contextuelles. Cette triangulation permet de renforcer la crédibilité des résultats en croisant différentes perspectives. Plusieurs mécanismes ont été mobilisés pour assurer la validité interne de la recherche : vérification de la cohérence entre données et interprétations, recherche de cas négatifs (ex. tensions logistiques), confrontation des résultats aux cadres théoriques.

3. Résultats de l'étude

Khady Sow, de son vrai nom, est née et a grandi à Diogo, une localité située à 120 km à l'est de Dakar, au Sénégal. Issue d'une famille modeste et très tôt veuve avec des enfants à charge, elle est très tôt sensibilisée au travail de la terre, ses parents entretenant de petits potagers. Cependant, son parcours académique connaît un tournant lorsqu'elle échoue au baccalauréat, un événement qui agit comme un déclic plutôt qu'un frein. Face à cette impasse scolaire, elle décide de se réorienter vers l'agriculture, un domaine qu'elle connaît depuis l'enfance et qu'elle perçoit comme un levier d'autonomie économique.

Sans ressources financières personnelles, Khady reçoit un don de 20 000 FCFA de sa mère, qu'elle utilise pour acheter ses premières semences et débiter sur un petit lopin de terre familial.

Elle cultive d'abord des produits à cycle court et à forte demande locale : bissap, persil et céleri. Ses premières ventes au marché de Thiaroye, en banlieue dakaroise, lui permettent de constater l'intérêt des clients et d'accumuler progressivement des fonds pour réinvestir.

Au fil des années, elle agrandit son exploitation et structure son entreprise, Khady Légumes, qui devient une véritable ferme de 10 hectares. Ce développement repose sur plusieurs stratégies clés :

- Un ancrage local fort, en collaborant avec des producteurs et des employés de la région.
- Une diversification des cultures : l'exploitation produit aujourd'hui 15 variétés de légumes, dont des oignons verts et des tomates.
- Un circuit de distribution optimisé, malgré l'absence d'équipements de conservation, en misant sur une vente directe et rapide pour éviter les pertes.

L'un des défis majeurs de Khady Sow est la gestion du temps et des stocks, étant donné l'absence de chambres froides. Chaque jour, son exploitation récolte environ 4.250 kg de légumes, emballés et expédiés immédiatement vers Dakar et d'autres villes comme Thiès, Mbour et Touba.

Cette course contre la montre repose sur une logistique bien huilée, où l'efficacité de l'emballage et du transport est essentielle. Elle coordonne ainsi une équipe d'une vingtaine d'employés pour assurer la récolte, le conditionnement et la livraison dans des délais très courts. Face à la nécessité de vendre rapidement ses produits, Khady adopte une stratégie numérique innovante, en tirant parti des réseaux sociaux pour booster ses ventes. Sa plateforme de prédilection est TikTok, où elle anime régulièrement des directs pour promouvoir ses produits en temps réel.

Cette digitalisation de son activité repose sur plusieurs leviers. Le marketing en temps réel, elle interagit avec ses clients et annonce ses stocks à écouler. L'optimisation des commandes, via WhatsApp, elle centralise les demandes et facilite la répartition des livraisons. Une réponse rapide aux fluctuations du marché en ajustant ses offres en fonction de la demande exprimée en direct.

Khady Sow ne se contente pas de gérer une entreprise prospère, elle ambitionne de révolutionner le marché des légumes au Sénégal. Ses objectifs à moyen et long terme sont nombreux. Il y a d'abord l'ouverture de magasins "Khady Légumes" à travers le pays, pour créer un réseau de distribution plus structuré. Khady Légumes envisage l'investissement dans la transformation agroalimentaire, afin de réduire les pertes post-récolte et d'augmenter la

valeur ajoutée des produits. A plus long terme, l'exportation de ses produits vers d'autres marchés africains et internationaux est envisagée.

L'entrepreneure se donne un rôle de modèle pour la jeunesse sénégalaise, encourageant les jeunes à voir l'agriculture comme un secteur dynamique et porteur d'avenir. Son engagement et son parcours atypique lui ont valu une reconnaissance nationale, notamment à travers le Prix Calebasse de l'Excellence Awards, qui récompense les entrepreneurs influents en Afrique.

L'histoire de Khady Sow illustre une trajectoire entrepreneuriale caractérisée par la résilience, l'innovation et une structuration progressive. En partant d'un micro-investissement, elle a su développer une entreprise agricole prospère, tout en intégrant des pratiques modernes, comme l'usage du digital pour la vente et la gestion logistique.

Ce cas met en lumière les potentiels du secteur informel, non comme un simple espace de survie, mais comme un terrain fertile pour l'innovation et la croissance économique, lorsque les entrepreneurs parviennent à contourner les contraintes et à saisir les opportunités du marché. Les résultats de cette recherche mettent en lumière les stratégies d'adaptation, de résilience et d'innovation déployées par un entrepreneur opérant dans l'informel, en particulier dans un contexte de fortes contraintes structurelles. Trois axes majeurs émergent de l'analyse du cas étudié : (1) la résilience entrepreneuriale et la gestion des contraintes, (2) l'innovation dans les modèles économiques et l'usage du digital, et (3) la dynamique de formalisation progressive.

3.1 Résilience entrepreneuriale et gestion des contraintes

L'un des premiers résultats saillants est que l'entrepreneure développe des capacités de résilience exceptionnelles, notamment face aux défis liés au financement, à l'accès aux infrastructures et à l'irrégularité des revenus. Face à un accès aux ressources limité, l'entrepreneure a opéré un contournement par le micro-financement et le capital familial. Avec un capital de départ de seulement 20 000 FCFA, elle a progressivement structuré son activité en mobilisant des fonds issus de la famille et des revenus réinvestis. Ce mode de financement par auto-réinjection des bénéfices est une caractéristique clé du secteur informel.

La flexibilité et la capacité d'adaptation aux incertitudes du marché ont été d'une grande importance pour l'entrepreneure. En l'absence d'une chaîne d'approvisionnement et de stockage structurée, Khady Sow a développé des stratégies de vente en flux tendu, où les légumes récoltés sont directement mis sur le marché, limitant ainsi les pertes et les coûts de conservation. Cette approche permet une réduction des pertes et une optimisation des revenus malgré un environnement contraignant.

Une gestion intelligente du travail et de la mobilisation de la main-d'œuvre avec agilité constituent un autre atout pour la réussite entrepreneuriale. L'étude montre que cette entrepreneure adopte une gestion informelle mais efficace du personnel, en s'appuyant sur des réseaux de confiance (famille, amis, communauté locale) pour recruter des employés temporaires en fonction des besoins. Cette flexibilité dans la gestion des ressources humaines est essentielle pour maintenir la rentabilité.

3.2 Innovation dans les modèles économiques et usage du digital

L'innovation dans les modèles économiques est un levier majeur pour les entrepreneurs informels, qui combinent tradition et modernité pour maximiser leurs revenus.

L'utilisation stratégique des réseaux sociaux pour la commercialisation s'est révélée être d'une grande nécessité. En effet, une des découvertes majeures de cette étude est l'impact des plateformes numériques comme TikTok, Facebook et WhatsApp dans la structuration et l'expansion des entreprises informelles. Khady Sow anime des directs sur TikTok pour stimuler les commandes en temps réel. Les entrepreneurs qui adoptent une stratégie de vente interactive, où les clients commandent directement via messagerie instantanée, se rendent ainsi facile les opérations de logistique et réduisent le besoin d'une plateforme de commerce électronique formelle. Cette digitalisation informelle leur permet d'atteindre un marché plus large, tout en maintenant une gestion flexible des ventes.

La Diversification des sources de revenus est une condition essentielle de la viabilité du modèle économique des entrepreneurs informels. L'étude révèle que Khady Légumes ne se contente pas d'un seul canal de vente. Ils adoptent une approche multicanale, en combinant la vente en marchés locaux (circuit traditionnel), la livraison directe à domicile via des livreurs indépendants, des commandes groupées via WhatsApp pour répondre à la demande collective de petits détaillants. Une perspective de transformation des produits, comme le souhaite Khady Sow, est envisagée avec son projet d'industrialisation de la filière légumière.

Aussi, opter pour des stratégies de marque et de positionnement sur la qualité se sont révélées incontournables dans ce contexte de digitalisation du commerce de détail. Contrairement à l'image souvent associée à l'informel, ces entrepreneurs informels développent des marques personnelles fortes, misant sur la qualité des produits et la transparence avec les clients. Khady Sow utilise TikTok pour non seulement vendre, mais aussi valoriser le processus de production, renforçant ainsi la confiance des consommateurs. La mise en avant de pratiques durables et de circuits courts constitue un argument marketing différenciant.

3.3 La dynamique de formalisation progressive

L'étude met en évidence un phénomène de formalisation progressive, où des entrepreneurs initialement informels structurent leur activité avec le temps.

Bien que démarrant sans structure juridique officielle, l'entrepreneure adopte progressivement des pratiques plus formelles :

- Enregistrement progressif des activités, notamment pour faciliter les partenariats et obtenir des financements plus conséquents.
- Mise en place d'outils de gestion rudimentaires (carnets de commandes, gestion informatisée des stocks via WhatsApp ou Excel).
- Formalisation du réseau de distribution, notamment en nouant des accords avec des intermédiaires plus établis.

Toutefois, la formalisation reste un défi en raison de plusieurs contraintes. La fiscalité jugée contraignante par les entrepreneurs, qui perçoivent l'impôt comme un frein à la rentabilité. La crainte d'une rigidité administrative, qui pourrait limiter leur agilité et capacité d'adaptation rapide. Le manque de confiance dans les institutions financières, les incitant à privilégier l'auto-financement plutôt que les prêts bancaires.

Les résultats de cette étude démontrent ainsi que l'entrepreneuriat informel au Sénégal ne se limite pas à une simple activité de survie, mais constitue un véritable écosystème innovant et résilient. Les entrepreneurs comme Khady Sow adoptent des stratégies pragmatiques qui combinent gestion informelle, innovation numérique et structuration progressive pour assurer la croissance de leur activité. L'un des enseignements majeurs est que le digital joue un rôle clé dans cette transformation, permettant aux entrepreneurs de dépasser les limites traditionnelles du commerce informel et d'accéder à un marché plus vaste.

Enfin, bien que la formalisation soit envisagée, elle demeure un processus graduel, souvent freiné par des contraintes administratives et fiscales. Cela pose la question du rôle des politiques publiques, qui pourraient mieux accompagner ces entrepreneurs dans leur transition vers une économie plus structurée, sans pour autant étouffer la flexibilité qui fait leur force.

Ces résultats ouvrent ainsi des perspectives de réflexion sur l'évolution de l'entrepreneuriat informel en Afrique et les leviers à activer pour favoriser son développement. Les résultats permettent de formuler un modèle articulé autour de quatre blocs :

(1) Contraintes structurelles : absence d'infrastructures (stockage, transport), accès limité au financement, pression temporelle (produits périssables)

(2) Logiques d'action entrepreneuriale : bricolage (vente sans stockage) et effectuation (vente via live)

(3) Capacités développées : résilience (capacité à maintenir l'activité sous contrainte), innovation frugale (solutions simples, rapides, peu coûteuses) et capacité digitale (usage stratégique des réseaux sociaux)

(4) Résultats organisationnels : scalation rapide (augmentation du volume de ventes), hybridation formelle/informelle et structuration organisationnelle progressive

Le digital agit comme une variable médiatrice clé. Il réduit les coûts de transaction (Nambisan, 2017), remplace certaines infrastructures absentes et accélère les cycles de vente.

Contrairement aux modèles classiques, les contraintes ne freinent pas l'action entrepreneuriale mais la reconfigurent. Les contraintes logistiques favorisent le bricolage alors que l'incertitude de la demande renforce l'effectuation. Les logiques d'action permettent de développer une résilience opérationnelle c'est-à-dire une adaptation continue, une réduction des risques et une capacité à absorber les chocs. Les résultats montrent que la contrainte cumulée à la résilience génère l'innovation qui se traduit par l'absence de stockage (innovation dans la vente rapide) et l'innovation digitale. L'innovation apparaît ainsi comme une conséquence de la contrainte maîtrisée, et non comme une intention initiale. Le digital transforme la logique de croissance en favorisant un accès direct au client, une synchronisation offre/demande et la réduction des intermédiaires. La scalation repose dès lors sur la vitesse et la coordination, et non sur les ressources. La croissance génère des tensions organisationnelles (besoin de structuration, maintien de flexibilité, arbitrage fiscal et réglementaire) d'où l'émergence d'une forme hybride entre informel et formel.

4. Discussion des résultats

Les résultats de cette recherche invitent à repenser en profondeur les cadres d'analyse traditionnels de l'entrepreneuriat informel. Là où la littérature dominante tend à appréhender ce dernier comme une forme d'activité économique marginale, peu productive et transitoire (De Soto, 2000 ; Portes & Haller, 2005), notre étude met en évidence une dynamique beaucoup plus complexe, caractérisée par des capacités d'adaptation, d'innovation et de structuration organisationnelle.

Le cas étudié montre que l'entrepreneuriat informel ne se limite pas à une logique de subsistance, mais peut constituer un espace de production de modèles organisationnels originaux, capables de générer des formes de croissance significatives. Cette observation

s'inscrit dans le prolongement des travaux de Bruton et al. (2012) et Webb et al. (2013), tout en les enrichissant par une analyse fine des mécanismes micro et méso à l'œuvre.

Plus précisément, les résultats suggèrent que l'informalité ne doit pas être interprétée uniquement comme un déficit institutionnel, mais également comme un espace d'expérimentation organisationnelle, où émergent des pratiques adaptées à des environnements caractérisés par l'incertitude et la rareté des ressources. Cette lecture rejoint les perspectives institutionnalistes critiques (Mair & Marti, 2009), mais en y ajoutant une dimension processuelle. L'informalité n'est pas seulement un contexte, elle est aussi un mode d'action structurant.

L'un des apports majeurs de cette recherche réside dans la remise en question de la dichotomie classique entre entrepreneuriat de nécessité et entrepreneuriat d'opportunité (Minniti & Bygrave, 2001). Traditionnellement, cette distinction repose sur l'idée que les entrepreneurs informels seraient contraints d'agir par défaut, en raison de l'absence d'alternatives économiques. Or, les résultats montrent que cette opposition est empiriquement fragile. Le cas analysé révèle une trajectoire où la nécessité constitue un point d'entrée, mais où des opportunités sont progressivement construites à travers l'action entrepreneuriale. Cette dynamique correspond à une logique que l'on peut qualifier de "nécessité évolutive".

Dans cette perspective, l'opportunité n'est pas donnée ex-ante, mais émerge de l'interaction entre l'entrepreneur et son environnement, ce qui rejoint la logique effectuale (Sarasvathy, 2001). Toutefois, notre contribution va plus loin en montrant que cette construction de l'opportunité est profondément conditionnée par les contraintes structurelles, qui orientent les formes d'innovation et de croissance. Ainsi, l'entrepreneuriat informel apparaît comme un processus évolutif, dans lequel les frontières entre nécessité et opportunité sont constamment redéfinies. Cette lecture permet de dépasser une vision statique des motivations entrepreneuriales pour adopter une approche dynamique, centrée sur les trajectoires.

Les résultats permettent également d'apporter une contribution significative à la littérature sur le bricolage entrepreneurial (Baker & Nelson, 2005) et l'effectuation (Sarasvathy, 2001), en mettant en évidence leur articulation dynamique. Dans la littérature existante, ces deux approches sont souvent mobilisées de manière indépendante. Or, notre analyse montre qu'elles opèrent conjointement dans les contextes contraints. Le bricolage constitue une réponse opérationnelle à la rareté des ressources. L'effectuation guide la prise de décision en situation d'incertitude. Cette complémentarité permet de conceptualiser un répertoire d'action adaptatif, caractérisé par une forte flexibilité et une capacité à ajuster en permanence les stratégies en

fonction des contraintes. Plus encore, les résultats suggèrent que le bricolage ne doit pas être considéré comme une pratique transitoire ou de second ordre, mais comme un mode de gestion durable, structurant l'organisation à long terme. Cette observation prolonge les travaux de Baker et Nelson (2005) en montrant que, dans certains contextes, le bricolage devient une compétence centrale plutôt qu'un simple mécanisme de survie.

Un autre apport important concerne la relation entre résilience et innovation frugale. La littérature sur la résilience entrepreneuriale (Ayala & Manzano, 2014) tend à la définir comme une capacité à absorber les chocs et à maintenir l'activité. Toutefois, nos résultats montrent que cette capacité dépasse largement la simple survie. En effet, la résilience apparaît ici comme un processus génératif, qui favorise l'émergence de solutions innovantes adaptées aux contraintes. Cette dynamique rejoint les travaux sur l'innovation frugale (Radjou et al., 2012), mais en y apportant une dimension supplémentaire. L'innovation n'est pas seulement une réponse à la rareté, elle est le produit d'une résilience active. Ainsi, la contrainte ne constitue pas uniquement une limitation, mais un moteur de créativité organisationnelle. Cette observation conduit à inverser la perspective dominante. Ce n'est pas malgré les contraintes que l'innovation émerge, mais en grande partie grâce à elles.

L'un des résultats les plus significatifs concerne le rôle du digital. L'analyse montre que les outils numériques, en particulier les réseaux sociaux, ne sont pas simplement des canaux de communication ou de vente, mais qu'ils jouent un rôle beaucoup plus structurant. Dans le prolongement des travaux de Nambisan (2017), nous proposons de conceptualiser le digital comme un "substitut institutionnel". En effet, dans un contexte marqué par des défaillances logistiques et institutionnelles, les technologies numériques permettent de réduire les coûts de transaction, coordonner l'offre et la demande en temps réel, accéder directement aux clients, et contourner les intermédiaires. Cette fonction substitutive est particulièrement visible dans la gestion des ventes en temps réel, où les plateformes numériques remplacent des infrastructures de marché inexistantes ou inefficaces. Cette contribution enrichit la littérature sur l'entrepreneuriat digital en montrant que, dans les contextes africains, le digital ne se contente pas d'améliorer l'existant, mais reconfigure profondément les conditions d'exercice de l'activité économique.

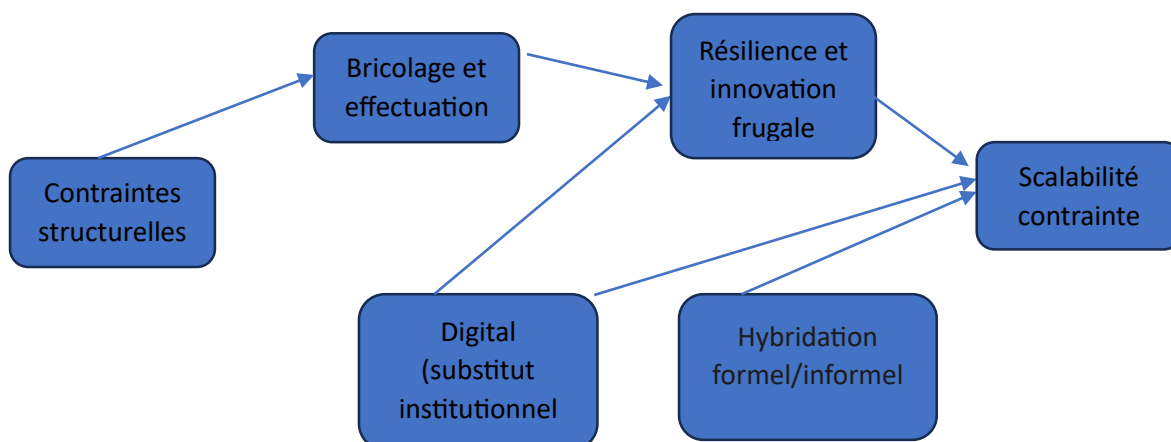
La question de la croissance constitue un autre axe central de contribution. Les modèles dominants associent la scalabilité à l'accès à des ressources financières importantes, à des technologies avancées et à des environnements institutionnels favorables (Autio et al., 2018). Or, les résultats montrent que la croissance observée repose sur des logiques radicalement

différentes. Nous proposons de conceptualiser cette dynamique sous le terme de “scalabilité contrainte”. Cette forme de croissance se caractérise par une forte intensité opérationnelle, une rapidité des cycles de production et de vente, une coordination en temps réel via le digital et une intégration verticale informelle. Contrairement aux modèles classiques, la scalabilité ne repose pas ici sur l’accumulation de ressources, mais sur leur recombinaison dynamique. Cette observation rejoint les travaux récents sur les modèles “lean” (George et al., 2016), tout en les adaptant au contexte africain.

Les résultats apportent également un éclairage nouveau sur la question de la formalisation. La littérature dominante considère souvent la formalisation comme une étape nécessaire et souhaitable du développement entrepreneurial (Bruhn & McKenzie, 2014). Cependant, notre analyse montre que les entrepreneurs adoptent plutôt des stratégies de formalisation sélective, combinant pratiques formelles et informelles. Cette hybridation permet de conserver la flexibilité de l’informel, de bénéficier de certaines ressources associées au formel, et d’optimiser les coûts réglementaires. Cette observation s’inscrit dans le prolongement des travaux de Williams & Nadin (2014), mais en mettant davantage l’accent sur la dimension stratégique de ces arbitrages. Ainsi, la formalisation n’apparaît plus comme une trajectoire linéaire, mais comme un processus non linéaire et réversible, dépendant des opportunités et des contraintes.

L’ensemble de ces résultats permet de proposer une montée en généralisation analytique, en formulant un modèle intégré de l’entrepreneuriat en contexte contraint. Ce modèle repose sur un enchaînement dynamique.

Schéma 1 : Modèle intégré de l’entrepreneuriat en contexte contraint



Conclusion

Cette étude a exploré les dynamiques de résilience et d'innovation au sein de l'entrepreneuriat informel en contexte contraint, en prenant appui sur le cas de Khady Sow, une entrepreneure sénégalaise évoluant dans le secteur agricole. À travers une analyse approfondie, nous avons mis en évidence trois éléments clés : (1) la résilience comme moteur de croissance, (2) l'innovation informelle et le rôle des technologies numériques, et (3) la formalisation progressive et ses paradoxes.

Nos résultats montrent que l'entrepreneuriat informel ne se limite pas à une activité de survie, mais constitue un véritable levier de transformation économique et sociale. Contrairement aux approches classiques qui opposent informel et formel, nous avons observé une trajectoire hybride où les entrepreneurs adoptent des pratiques structurées tout en conservant une flexibilité propre à l'informel. Le digital s'impose comme un facteur de modernisation du secteur, permettant aux entrepreneurs de contourner certaines barrières institutionnelles et d'améliorer leur accès au marché.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à une meilleure compréhension des stratégies entrepreneuriales en environnement contraint, en réconciliant les approches de l'entrepreneuriat informel (De Soto, 1989 ; Williams & Nadin, 2014) avec celles de l'innovation en contexte de ressources limitées (Mair & Marti, 2009). Nos résultats nuancent également la vision selon laquelle la formalisation est une étape systématiquement souhaitable, en mettant en lumière les coûts et les arbitrages que doivent opérer les entrepreneurs lorsqu'ils structurent leur activité.

Sur le plan pratique, ces conclusions suggèrent que les politiques publiques et les dispositifs d'accompagnement doivent être plus flexibles et adaptés aux réalités du terrain. Plutôt que d'imposer une formalisation rapide, il serait plus pertinent d'encourager une structuration progressive, en développant des infrastructures facilitant l'accès au financement, aux équipements de conservation et aux plateformes numériques.

L'étude étant fondée sur un cas unique, elle ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des entrepreneurs informels sénégalais. Cependant, elle offre une illustration détaillée et contextualisée des stratégies mises en place par une entrepreneure en situation réelle, et ouvre ainsi la voie à des recherches futures comparant d'autres trajectoires similaires.

En effet, cette étude ouvre plusieurs perspectives de recherche. Il serait intéressant d'approfondir l'impact des nouvelles technologies sur l'informel, d'examiner les trajectoires de formalisation dans d'autres secteurs, ou encore d'analyser les tensions entre entrepreneuriat individuel et dynamiques collectives dans ces environnements. Une approche comparative entre

plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest permettrait également d'évaluer dans quelle mesure ces tendances sont généralisables ou spécifiques au contexte sénégalais.

En définitive, le cas de Khady Sow illustre avec force que l'entrepreneuriat informel ne doit pas être vu comme un simple sous-produit d'un environnement contraint, mais bien comme un espace de résilience, d'innovation et de création de valeur, appelant à un regard renouvelé sur son rôle dans le développement économique africain.

Bibliographie

- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., & Wright, M.** (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*, 47(7), 1097-1108.
- Ayala, J. C., & Manzano, G.** (2014). The resilience of the entrepreneur: Influence on the success of the business. *A longitudinal analysis. Journal of Economic Psychology*, 42, 126-135.
- Baker, T., & Nelson, R. E.** (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.
- Benjamin, N. C., & Mbaye, A. A.** (2012). The informal sector in Francophone Africa: Firm size, productivity, and institutions. *World Bank Publications*.
- Boudreau, K. J., & Lakhani, K. R.** (2013). Using the crowd as an innovation partner. *Harvard Business Review*, 91(4), 60-69.
- Braun, V., & Clarke, V.** (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bruhn, M., & McKenzie, D.** (2014). Entry regulation and the formalization of microenterprises in developing countries. *The World Bank Research Observer*, 29(2), 186-201.
- Bruton, G. D., Ireland, R. D., & Ketchen, D. J.** (2012). Toward a research agenda on the informal economy. *Academy of Management Perspectives*, 26(3), 1-11.
- De Soto, H.** (1989). *The Other Path: The Invisible Revolution in the Third World*. Harper & Row.
- De Soto, H.** (2000). *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*. Basic Books.
- Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A.** (2002). The regulation of entry. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 1-37.
- Gërçhani, K.** (2004). The informal sector in developed and less developed countries: A literature survey. *Public Choice*, 120(3-4), 267-300.
- Godfrey, P. C.** (2011). Toward a theory of the informal economy. *Academy of Management Annals*, 5(1), 231-277.
- Granovetter, M.** (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Gueye, B., Guero, B. D. R., Ngaha Bah, A., Song-Naba, F. & Germain, O.** (2024). Nouveaux imaginaires de et sur l'Afrique par l'entrepreneuriat : des promesses... encore à tenir. *Revue internationale P.M.E.*, 37(3-4), 7-16.
- Kiggundu, M. N.** (2002). Entrepreneurs and entrepreneurship in Africa: What is known and what needs to be done. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3), 239-258.

- Kistruck, G. M., Webb, J. W., Sutter, C. J., & Bailey, A. V.** (2011). The double-edged sword of legitimacy in base-of-the-pyramid markets. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 525-540.
- Mair, J., & Marti, I.** (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419-435.
- McMullen, J. S., & Dimov, D.** (2013). Time and the entrepreneurial journey: The problems and promise of studying entrepreneurship as a process. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1481-1512.
- Meagher, K.** (2010). *Identity Economics: Social Networks & the Informal Economy in Nigeria*. James Currey.
- Minniti, M., & Bygrave, W.** (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 5-16.
- Nambisan, S.** (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055.
- Portes, A., & Haller, W. J.** (2005). The informal economy. *Handbook of Economic Sociology*, 2, 403-425.
- Radjou, N., Prabhu, J., & Ahuja, S.** (2012). *Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth*. Jossey-Bass.
- Sarasvathy, S. D.** (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Uzzi, B.** (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Van Auken, H.** (2005). Differences in the usage of bootstrap financing among technology-based versus nontechnology-based firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 93-103.
- Webb, J. W., Bruton, G. D., Tihanyi, L., & Ireland, R. D.** (2013). Research on entrepreneurship in the informal economy: Framing a research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 27(3), 492-512.
- Williams, C. C., & Nadin, S.** (2014). Facilitating the formalization of entrepreneurs in the informal economy: Towards a variegated policy approach. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 3(1), 33-48.
- Yin, R. K.** (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.